

**EVALUASI TERHADAP KUALITAS INTERNAL AUDIT
MELALUI PENDEKATAN PROGRAM *QUALITY ASSURANCE*
(Studi Kasus Pada PT Bank Tabungan Negara)**

TESIS

Diajukan sebagai salah satu syarat
Memperoleh derajat S-2 Magister Sains Akuntansi



Diajukan oleh:

Nama : Dadang Eka Jatnika

NIM : C4C004243

**PROGRAM STUDI MAGISTER SAINS AKUNTANSI
PROGRAM PASCASARJANA UNIVERSITAS DIPONEGORO
DESEMBER 2006**

Tesis berjudul

**EVALUASI TERHADAP KUALITAS INTERNAL AUDIT MELALUI
PENDEKATAN PROGRAM *QUALITY ASSURANCE*
(Studi Kasus Pada PT Bank Tabungan Negara)**

Yang dipersiapkan dan disusun oleh

Dadang Eka Jatnika

Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 22 Desember 2006

Dan telah dinyatakan memenuhi syarat untuk diterima

Pembimbing

Pembimbing Utama/Ketua

Pembimbing/Anggota

Dr. Jaka Isgiyarta, M.Si, Akt

Prof. Dr. Imam Ghozali. M. Com, Akt

Tim Penguji

Prof. Dr. Arifin Sabeni M.Com (Hons), Akt Dr.H Mohammad Nasir, M.Si, Akt Drs. Daljono, M.si, Akt

Semarang, 22 Desember 2006
Universitas Diponegoro
Program Pascasarjana
Program Studi Magister Sains Akuntansi
Ketua Program

Dr.H Mohammad Nasir, M.Si, Akt
NIP. 131 875 458

SURAT PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Dengan ini saya menyatakan bahwa tesis yang saya ajukan ini adalah hasil karya saya sendiri dan belum pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu Perguruan Tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya tesis ini tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain kecuali yang diacu dalam naskah ini secara tertulis dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Semarang, 22 Desember 2006

Dadang Eka Jatnika

ABSTRACT

Evaluation is a part of internal audit work, nevertheless, evaluation in internal audit is hardly be executed. Internal audit evaluation is important to acknowledge how the quality of internal audit can be attained. This research was conducted in order to evaluate internal audit and would be compared with internal audit code of conduct which applies to explore the quality of internal audit. The scoring of the quality of internal audit in this research will use The Quality Assurance Approach.

Analysis on audit documents and internal audit charter were used to get the quality of internal audit. Auditees had been examined to get the perceptions of internal audit while auditors be counted to evaluate team leader by using questionnaires. The research included audit documents of 21 audit objects, managers of auditee and internal audit at Bank BTN. From 28 questionnaires, 24 auditees were respondents while 21 auditors were also respondents. Finding the relationship among variables by analyzing correlation utilizing Kendals Tau-b with SPSS tool.

The result of the research showed that the quality of internal audit at Bank BTN has fulfilled “substantially complies”. It means if internal audit at Bank BTN is compared to internal audit code of conduct, it has reached “qualified enough” for certain points. On the other hand, the correlation among variables, the results was there was no correlation between the quality and audit documents, the quality of the perception of auditee and the quality of team leader supervision. Finally, the research is expected to gain benefits to recover the existing weaknesses in order to increase the quality of internal audit.

Keywords : evaluation, audit quality, quality assurance

ABSTRAKSI

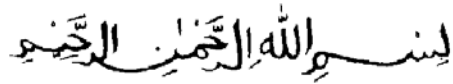
Evaluasi merupakan bagian dari pekerjaan internal audit, namun evaluasi terhadap internal audit itu sendiri masih jarang dilakukan. Evaluasi terhadap internal audit sangat penting untuk mengetahui bagaimana kualitas internal audit tersebut. Penelitian ini dilakukan untuk mengevaluasi internal audit yang dibandingkan dengan standar profesi internal audit yang berlaku untuk mengetahui bagaimana kualitas dari internal audit tersebut. Penilaian kualitas internal audit dalam penelitian ini menggunakan pendekatan program *quality assurance*.

Evaluasi untuk mengetahui kualitas dilakukan dengan melakukan analisis terhadap dokumen audit dan anggaran dasar audit intern (*internal audit charter*). Kuesioner dikirimkan kepada pelanggan audit/*auditee* untuk mengetahui persepsinya mengenai internal audit dan kuesioner kepada auditor untuk mengevaluasi ketua timnya. Subyek penelitian mencakup dokumen audit dari 21 obyek audit, manager dari pelanggan audit dan auditor intern pada Bank BTN. Dari 28 kuesioner yang dikirim kepada pelanggan audit, diperoleh responden sebanyak 24, sedangkan 21 auditor sebagai responden semuanya mengembalikan kuesioner. Untuk mengetahui hubungan antar variabel dilakukan analisa korelasi menggunakan Kendals Tau-b dengan alat bantu SPSS.

Hasil penelitian menunjukan bahwa kualitas audit intern Bank BTN adalah “pada pokoknya memenuhi (*substantially complies*)”. Artinya apabila dibandingkan dengan standar profesi, internal audit sudah cukup berkualitas kecuali untuk hal-hal tertentu. Sedangkan untuk hubungan antar variabel, tidak terdapat hubungan antara kualitas dilihat dari dokumen audit, persepsi pelanggan audit dan supervisi ketua tim. Dari hasil penelitian ini diharapkan dapat diambil suatu manfaat untuk memperbaiki kelemahan yang ada guna meningkatkan kualitas internal audit.

Kata-kata kunci: evaluasi, kualitas audit, *quality assurance*.

KATA PENGANTAR



Syukur Alhamdulillah, segala puji kami haturkan kepada Alloh SWT yang telah memberikan rahmat, kekuatan dan petunjuk, sehingga dapat diselesaikannya penulisan tesis ini.

Penelitian ini mengambil judul “Evaluasi terhadap Kualitas Internal Audit Melalui Pendekatan Program *Quality Assurance* (Studi Kasus Pada PT. Bank Tabungan Negara)”, yang diajukan sebagai syarat penyelesaian studi pada Program Studi Magister Sains Akuntansi Program Pascasarjana Universitas Diponegoro.

Ada banyak pihak yang memberikan bantuan moril dan materil baik secara langsung maupun tidak langsung dalam penyelesaian tesis ini. Pada kesempatan ini disampaikan ucapan terima kasih kepada pihak-pihak yang telah memberikan kontribusi, khususnya kepada:

1. Dr. Jaka Isgiyarta, M.Si, Akt dan Prof. Dr. Imam Ghozali. M. Com, Akt selaku pembimbing yang senantiasa memberikan petunjuk dan arahan.
2. Dr. H. Mohammad Nasir, M.Si, Akt. selaku Ketua Program Studi. yang tanpa kenal lelah terus memberikan dorongan.
3. Prof Dr. Arifin S, M.Com (hons), Akt. dan Drs. Daljono, M.Si, Akt. atas berbagai masukannya.
4. Seluruh Direksi dan Kepala Divisi Sumber Daya Manusia Bank BTN atas kesempatan yang diberikan untuk mengikuti tugas belajar.
5. Bapak Hardi Sihotang, Kepala Divisi Audit Intern Bank BTN untuk segala ijin yang diberikan.
6. Christine Amalya dan Hanum Finire Namida, istri dan anakku, pemberi semangat dan sumber inspirasi, maafkan untuk tersitanya waktu bersama kita.

7. Rekan-rekan sesama mahasiswa angkatan I Program Studi Magister Sains Akuntansi Konsentrasi Internal Auditing, Kelas Jakarta untuk segala kebersamaannya.
8. Segenap staf dan karyawan Program Studi Maksi atas bantuannya dalam administrasi baik langsung maupun tidak langsung dan pimpinan serta staf LP3MKA Jakarta khususnya Bpk H. Untung Sayekti untuk segala bantuannya.
9. Dan pihak-pihak lainnya yang telah memberikan dukungan, yang karena keterbatasan tidak bisa disebutkan satu persatu.

Terakhir, penulis menyadari bahwa masih banyak ketidaksempurnaan dari penelitian dan penulisan tesis ini, untuk itu kritik dan saran sangat diharapkan untuk penyempurnaan penelitian di masa mendatang.

Semarang, Desember 2006

Dadang Eka Jatnika

DAFTAR ISI

	Halaman
COVER DALAM	i
LEMBAR PERSETUJUAN	ii
SURAT PERNYATAAN KEASLIAN	iii
ABSTRACT	iv
ABSTRAKSI	v
KATA PENGANTAR	vi
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR LAMPIRAN	xii
 BAB I PENDAHULUAN	 1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Rumusan Masalah	4
1.3 Tujuan Penelitian	5
1.4 Manfaat Penelitian.....	5
 BAB II PEMAPARAN KASUS DAN TELAAH PUSTAKA	 6
2.1 Pemaparan Kasus	6
2.1.1 Prosedur Pengkajian Kasus	6
2.1.1.1 Latar Belakang Bank BTN	6
2.1.1.1.1 Visi dan Misi Bank BTN	7
2.1.1.1.2 Struktur Organisasi dan Jaringan Operasional	8
2.1.1.1.3 Kinerja Bank BTN	10
2.1.1.2 Divisi Audit Intern Bank BTN	11
2.1.1.2.1 Misi dan Fungsi Divisi Audit Intern	12
2.1.1.2.2 Ruang Lingkup Pengendalian Intern Bank	13

2.1.1.2.3	Struktur Organisasi dan Jumlah Personil Divisi Audit Intern	14
2.1.1.2.4	Program Kerja Divisi Audit Intern	15
2.1.2	Formulasi Permasalahan Kasus	20
2.2	Telaah Pustaka	21
2.2.1	Internal Audit	21
2.2.1.1	Pengertian dan Tujuan Internal Audit	21
2.2.1.2	Alasan Dibentuknya Internal Audit	23
2.2.1.3	Independensi Organisasi Internal Audit	25
2.2.1.4	Jenis Jasa Internal Audit	25
2.2.1.5	Proses Audit	26
2.2.2	Quality Assurance	29
2.2.2.1	Pengertian Quality dan Quality Assurance	29
2.2.2.2	Tujuan Program Quality Assurance	31
2.2.2.3	Unsur-Unsur Program Quality Assurance	32
2.2.2.4	Perbedaan Review Intern dan Review Ekstern	34
BAB III	METODE PENELITIAN	36
3.1	Disain Pemecahan Masalah	36
3.2	Lokasi dan Waktu Penelitian	37
3.3	Prosedur Pengumpulan Data	37
3.4	Teknik Analisis	42
BAB IV	HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	45
4.1	Gambaran Umum Responden.....	45
4.2	Hasil Penelitian	47
4.2.1	Hasil Penilaian Terhadap Kualitas Internal Audit	47
4.2.1.1	Analisis Isi Dokumen	49
4.2.1.2	Analisis terhadap <i>Internal Audit Charter</i> (Anggaran	

Dasar Internal Audit)	54
4.2.1.3 Analisis Persepsi Pelanggan Audit/ <i>Auditee</i>	55
4.2.1.4 Analisis Penilaian Auditor	59
4.2.2 Harapan dan Saran Pelanggan Audit/ <i>Auditee</i>	64
4.2.2 Hubungan Antara Kualitas Audit, Supervisi dan Kepuasan Pelanggan	67
4.3 Pembahasan	70
4.3.1 Analisis Isi Dokumen	71
4.3.2 Anggaran Dasar Internal Audit (<i>Internal Audit Charter</i>)	79
4.3.3 Analisis Persepsi Pelanggan Audit/ <i>Auditee</i>	80
4.3.4 Analisis Penilaian Auditor	86
4.3.5 Hubungan Antara Kualitas Audit, Supervisi dan Kepuasan Pelanggan	89
BAB V KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN KETERBATASAN	91
5.1 Kesimpulan	91
5.2 Implikasi	93
5.3 Keterbatasan.....	95
DAFTAR PUSTAKA	97
LAMPIRAN	99

DAFTAR TABEL

	Halaman
1 TABEL 2.1 : JARINGAN OPERASIONAL	10
2 TABEL 2.2 : REKAPITULASI OBYEK AUDIT UMUM	16
3 TABEL 3.1 : IKHTISAR ANALISIS DAN DAFTAR PERTANYAAN	41
4 TABEL 3.2 : METODE SURVEY DAN SKALA PENGUKURAN	44
5 TABEL 4.1 : NILAI MAKSIMAL KUALITAS INTERNAL AUDIT	48
6 TABEL 4.2 : PERINGKAT TERHADAP STANDAR	48
7 TABEL 4.3 : HASIL ANALISIS DOKUMEN	49
8 TABEL 4.4 : HASIL ANALISIS ANGGARAN DASAR	54
9 TABEL 4.5 : PERSEPSI PELANGGAN AUDIT/ <i>AUDTEE</i>	56
10 TABEL 4.6 : HASIL PENILAIAN AUDITOR	60
11 TABEL 4.7 : HASIL PENILAIAN PER TIM	68
12 TABEL 4.8 : HASIL PENGOLAHAN DATA	68
13 TABEL 4.9 : TINGKAT PENDIDIKAN AUDITOR	81
14 TABEL 4.10 : LATAR BELAKANG PENDIDIKAN AUDITOR	82
15 TABEL 4.11 : PENUGASAN DI BIDANG OPERASIONAL	83

DAFTAR LAMPIRAN

1. LAMPIRAN 1 : STRUKTUR ORGANISASI BANK BTN
2. LAMPIRAN 2 : STRUKTUR ORGANISASI DIVISI AUDIT INTERN
3. LAMPIRAN 3 : ANALISIS ISI DOKUMEN
4. LAMPIRAN 4 : KUISIONER *AUDITEE*
5. LAMPIRAN 5 : KUISIONER AUDITOR
6. LAMPIRAN 6 : TABULASI FREKUENSI HASIL PENILAIAN
DOKUMEN AUDIT
7. LAMPIRAN 7 : TABULASI FREKUENSI PERSEPSI PELANGGAN
AUDIT/AUDITEE
8. LAMPIRAN 8 : TABULASI HASIL PENILAIAN AUDITOR THD KETUA
TIM

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Bank sebagai badan usaha mempunyai karakteristik yang unik dibanding jenis usaha lainnya. Bank dalam kesatuannya dengan sistem perbankan memiliki peran yang strategis dalam perekonomian. Fungsi pokok bank menurut Permadi Gandapradja (2004) ada tiga, yaitu (1) menghimpun dana dari masyarakat, (2) menanamkan dana yang dikelolanya ke dalam berbagai aset produktif, dan (3) memberikan jasa layanan lalu-lintas pembayaran dan jasa layanan perbankan lainnya. Dengan fungsi seperti itu, bank berperan sebagai lembaga intermediasi yang mempertemukan dua pihak yang berbeda kepentingannya.

Sebagai badan usaha, di dalam bank terdapat berbagai macam kepentingan dari pihak-pihak terkait, seperti pemilik, manajemen, pegawai, dan nasabah. Walaupun terdapat perbedaan kepentingan diantara pihak-pihak terkait tersebut, namun pada hakekatnya kepentingan tersebut mempunyai tujuan yang sama, yaitu tercapainya bank yang sehat dan mampu berkembang secara wajar. Dalam kaitan ini, audit intern bank sangat penting artinya dan harus dapat menempatkan fungsinya di atas berbagai kepentingan tersebut untuk memastikan terwujudnya bank yang sehat.

Fungsi Audit Intern sangat penting peranannya dalam kompleksitas lingkungan bisnis perbankan yang terus berkembang terutama dengan adanya tuntutan terhadap pengelolaan bank dan pengendalian risiko yang sehat. Dengan semakin

berkembangnya bisnis perusahaan maka rentang kendali antara direksi dan komisaris/komite audit dengan para pelaksana operasional semakin lebar dan kompleks. Oleh karena itu fungsi audit intern diharapkan dapat menjadi penghubung antara keduanya. Fungsi audit intern harus membantu direksi dalam mengamankan kegiatan operasional yang melibatkan dana dari masyarakat luas dan untuk meyakinkan bahwa penyelenggaraan kegiatan bank telah berjalan secara efisien, efektif, ekonomis, lancar, aman dan tertib.

Audit intern mendapatkan peran yang lebih besar dalam menilai operasi perusahaan. Direksi dan komite audit juga semakin bergantung kepada internal audit dalam mendapatkan informasi yang diinginkan untuk pengambilan keputusan manajemen, maka timbul kebutuhan terhadap *assurance* yang semakin tinggi bahwa direksi dan dewan komisaris telah dilayani secara baik oleh internal audit.

Pada sisi lain, seiring dengan perkembangan masyarakat yang semakin modern, peningkatan ketergantungan masyarakat terhadap jasa para profesional menyebabkan masyarakat menuntut adanya pengawasan dan jaminan atas kualitas pelayanan. Tuntutan ini juga berlaku bagi profesi internal auditor, walaupun jasa yang diberikan tidak langsung berhubungan dengan pelayanan masyarakat umum, namun dilihat dari sifat usaha perbankan yang modal kerjanya terutama didapatkan dari penghimpunan dana masyarakat maka tuntutan terhadap kualitas internal audit bank menjadi *relevan*. Untuk memenuhi tuntutan tersebut diperlukan standar yang menjadi acuan bagaimana seharusnya internal audit berfungsi. *The Institute of Internal Auditors*, yang merupakan organisasi profesi internal audit di Amerika

menerbitkan standar profesi yang diberlakukan bagi para praktisi profesional di bidang internal audit yang dihimpun dalam buku yang berjudul *Standard for The Profesional Practice of Internal Auditing*. Standar bukan hanya berlaku di Amerika tetapi juga diikuti oleh organisasi profesi internal auditor di berbagai negara di dunia, termasuk Indonesia.

Di Indonesia standar ini diadaptasi dan disusun kembali oleh konsorsium organisasi profesi audit internal, yang terdiri dari lima organisasi profesi internal audit. Khusus untuk perbankan, Bank Indonesia sebagai lembaga pengawas perbankan di Indonesia telah menyusun Standar Pelaksanaan Fungsi Audit Intern Bank (SPFAIB), yang merupakan ukuran minimal yang harus dipatuhi oleh semua bank dalam melaksanakan fungsi audit intern.

Ketidaktaatan terhadap standar bukan hanya akan mengakibatkan tidak terjaminnya kualitas internal audit tetapi juga dapat mengakibatkan adanya tuntutan hukum dikemudian hari terhadap profesi internal audit dari pengguna jasa yang dirugikan. Dengan demikian perlu adanya suatu sistem pengawasan atas jaminan kualitas internal audit baik sebagai individu maupun organisasi melalui *quality assurance*. Menurut Sawyer (2006) tujuan dari program *quality assurance* adalah untuk memberikan keyakinan memadai bahwa pekerjaan audit yang dilaksanakan telah sesuai dengan standar yang ada, piagam audit, dan standar lain yang berlaku.

Program *quality assurance* untuk menilai kualitas internal audit tersebut menurut Sawyer (2006) mencakup unsur-unsur penelaahan internal, supervisi dan penelaahan eksternal. Evaluasi oleh klien (*auditee*) mengenai kualitas dari pekerjaan

audit yang diterimanya adalah sebuah teknik yang sebaiknya digunakan juga dan menjadi salah satu bagian dari setiap pelaksanaan audit.

Fungsi *Quality Assurance* untuk menilai kualitas internal audit pada Divisi Audit Intern PT Bank Tabungan Negara (Bank BTN) dilakukan oleh Unit Pengendalian Mutu. Unit ini baru dibentuk dan baru dikembangkan sehingga saat ini belum melakukan program *quality assurance* secara menyeluruh sehingga belum diketahui bagaimana kualitas dari internal auditnya. Berdasarkan latar belakang tersebut maka penelitian ini dilakukan untuk mencoba mengevaluasi kualitas dari internal audit Bank BTN dengan pendekatan program *quality assurance* yang terdiri dari penelaahan terhadap dokumen hasil pemeriksaan, evaluasi terhadap supervisi yang dilakukan oleh ketua tim dan survey ekspektasi kepuasan pelanggan audit (*auditee*).

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian di atas, maka penelitian ini bermaksud akan mengevaluasi kualitas internal audit Bank BTN, adapun masalah yang diteliti selanjutnya dapat dirumuskan dalam bentuk pertanyaan:

1. Apakah internal audit Bank BTN telah memenuhi kualitas yang sesuai dengan standar?
2. Apakah supervisi yang dilakukan ketua tim sudah sesuai dengan standar?
3. Bagaimana persepsi pelanggan audit (*auditee*) terhadap kualitas internal audit?

4. Apakah terdapat hubungan antara kualitas audit dengan supervisi yang dilakukan ketua tim?
5. Apakah terdapat hubungan antara kualitas audit dengan kepuasan pelanggan audit (*auditee*)?
6. Apakah terdapat hubungan antara supervisi yang dilakukan ketua tim dengan kepuasan pelanggan audit (*auditee*)?

1.3 Tujuan Penelitian

Sesuai dengan rumusan masalah, penelitian ini mempunyai tujuan untuk melakukan evaluasi terhadap kualitas internal audit Bank BTN melalui pendekatan program *quality assurance*.

1.4 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan bermanfaat bagi pihak-pihak:

- a. Bagi manajemen, khususnya Kepala Divisi Audit Intern, dapat memberikan masukan atas hasil evaluasi internal audit melalui pendekatan program *quality assurance* guna meningkatkan kualitas internal audit.
 - b. Bagi manajemen, khususnya Kepala Divisi Audit Intern, dapat memberikan masukan tentang persepsi pelanggan (*auditee*) terhadap audit intern.
 - c. Bagi para auditor, khususnya internal auditor Bank BTN, dapat memberikan masukan dalam meningkatkan keahlian, keterampilan dan kualitas pemeriksaan.
-

BAB II

PEMAPARAN KASUS DAN TELAAH PUSTAKA

2.1 Pemaparan Kasus

Pemakaran kasus akan diuraikan dalam dua sub bagian, yaitu Prosedur pengkajian kasus dan Formulasi permasalahan kasus.

2.1.1 Prosedur Pengkajian Kasus

2.1.1.1 Latar Belakang Bank BTN

Sejarah berdirinya Bank BTN dimulai pada waktu Pemerintah Hindia Belanda melalui *koninklijk besluit* No 27 tanggal 16 Oktober 1897 mendirikan Postspaarbank. Tahun 1942 Belanda menyerah kepada Jepang. Jepang membekukan kegiatan Postspaarbank dan mendirikan Tyokin Kyoku, bank yang bertujuan untuk menarik dana masyarakat melalui tabungan. Dengan Proklamasi Kemerdekaan RI, Pemerintah RI mengambil alih Tyokin Kyoku dan diberi nama Kantor Tabungan Pos dan bernaung di bawah Kementrian Perhubungan. Tugasnya melakukan penukaran uang Jepang dengan Oeang Repoeblik Indonesia (ORI).

Dengan UU Darurat No 9 Tahun 1950 tanggal 9 Pebruari 1950, Kantor Tabungan Pos dirubah menjadi Bank Tabungan Pos (BTP) dan dialihkan ke Kementrian Keuangan di bawah Menteri Urusan Bank Sentral. Melalui PERPU No 4 Tahun 1963 nama Bank Tabungan Pos diganti menjadi Bank Tabungan Negara (BTN) dan dikuatkan dengan UU No 2 Tahun 1964. Pada tahun 1965 dengan alasan “Program Ekonomi” BTN diintegrasikan ke Bank Indonesia dan ditetapkan menjadi BNI Unit V.

Berdasarkan UU No 20 tahun 1968 kembali menjadi BTN, tugasnya diarahkan untuk perbaikan ekonomi rakyat dan pembangunan ekonomi nasional melalui penghimpunan dana dari masyarakat, terutama dalam bentuk tabungan dan menempatkan dananya dalam surat berharga yang solid. Dalam rangka program pembangunan papan, tahun 1974 BTN ditunjuk sebagai wadah pembiayaan proyek pembangunan perumahan rakyat. Pada tanggal 29 April 1989 statusnya menjadi bank umum dan melaksanakan penerimaan simpanan giro dan diikutkan dalam kliring. Pada bulan Oktober 1994 diijinkan oleh Bank Indonesia berusaha sebagai Bank Devisa.

Dengan diberlakukannya UU No 7 tahun 1992 tentang Perbankan, melalui Peraturan Pemerintah No 24 tahun 1992 bentuk hukum BTN dirubah menjadi Perusahaan Perseroan (Persero), lengkapnya menjadi PT Bank Tabungan Negara (Persero), disingkat dan disebut dengan Bank BTN. Terakhir menindaklanjuti *Letter of Intent* (LOI) IMF untuk dilakukan *independent study* atas kelangsungan dan keberadaan Bank BTN, Pemerintah melalui surat Menteri BUMN nomor S-544/M-MBU/2002 tanggal 21 Agustus 2002 memutuskan bahwa kegiatan usaha Bank BTN adalah sebagai bank umum dengan fokus pinjaman tanpa subsidi untuk perumahan.

2.1.1.1.1 Visi dan Misi Bank BTN

Setelah rekapitalisasi Bank BTN tahun 2000, Direksi Bank BTN menganggap perlu adanya perubahan mental, budaya kerja dan perilaku untuk menciptakan suasana yang kondusif dalam suatu pedoman dasar berupa visi dan misi Bank BTN, segitiga iman, nilai-nilai dasar yang dianut oleh jajaran pegawai Bank BTN dan etika

perorangan pegawai Bank BTN. Pedoman dasar tersebut jika dipahami secara menyeluruh akan diperoleh satu benang merah keterkaitan satu sama lainnya dan saling menguatkan.

Visi Bank BTN adalah “Menjadi Bank yang terkemuka dalam pembiayaan perumahan dan mengutamakan kepuasan nasabah.” Sedang Misi Bank BTN adalah sebagai berikut:

- a. Memberikan pelayanan unggul dalam pembiayaan perumahan dan industri terkait, serta menyediakan produk dan jasa perbankan lainnya.
- b. Menyiapkan dan mengembangkan sumber daya manusia yang berkualitas dan profesional serta memiliki integritas yang tinggi.
- c. Meningkatkan keunggulan kompetitif melalui inovasi berkelanjutan sesuai dengan kebutuhan nasabah.
- d. Melaksanakan manajemen perbankan yang sehat sesuai dengan prinsip kehati-hatian dan *good corporate governance* untuk meningkatkan *shareholder value*.
- e. Mempedulikan kepentingan masyarakat dan lingkungannya.

2.1.1.1.2 Struktur Organisasi dan Jaringan Operasional

1. Pengurus, Komite dan Struktur Organisasi Kantor Pusat

Pengurus terdiri dari Dewan Komisaris dan Direksi. Dewan Komisaris sebanyak 3 orang, terdiri dari 1 Komisaris Utama dan 2 Komisaris. Sedang Direksi sebanyak 6 orang terdiri 1 Direktur Utama dan 5 Direktur. Disamping itu terdapat Dewan Pengawas Syariah sebanyak 3 orang.

Komite pada tingkat Komisaris adalah Komite Audit. Sedang pada tingkat Direksi terdiri dari ALCO, Komite Kebijakan Perkreditan, Komite Kredit, Komite Teknologi Informasi, Komite Manajemen Risiko dan Komite Personalia.

Struktur organisasi Kantor Pusat Bank BTN terdiri dari 15 Divisi, 1 Desk, dan ditambah dengan 1 Tim Implementasi Restrukturisasi. Selengkapnya gambaran Struktur Organisasi Kantor Pusat Bank BTN dapat dilihat pada lampiran 1.

2. Kantor Cabang dan Jaringan Operasional

Struktur Organisasi Kantor Cabang Bank BTN sebagai pusat layanan didasarkan pada prinsip suatu cabang inti. Fungsi cabang inti ini akan sama pada semua cabang dan mempunyai pemisahan yang jelas antara fungsi yang berhubungan langsung dengan nasabah (*front office*) dengan fungsi pendukung (*Back office*). Kantor cabang diklasifikasikan menjadi 4 tipe kelas cabang yakni Cabang Utama, Cabang Kelas I, Cabang Kelas II dan Cabang Kelas III. Disamping itu terdapat Cabang Pembantu dan Kantor Kas.

TABEL 2.1
JARINGAN OPERASIONAL

Jenis Jaringan	Jumlah
Kantor Cabang:	
- Kelas Utama	7
- Kelas I	5
- Kelas II	8
- Kelas III	24
Kantor Cabang Pembantu	90
Kantor Kas	67
Jumlah Jaringan Kantor	201
Mobil Kas	55
ATM	208

Sumber: Divisi Pemasaran Ritel Bank BTN, 2005, diolah.

Dalam rangka penghimpunan dana masyarakat melalui Tabungan Tabanas Batara Kantor Pos dan pelayanan penerimaan angsuran KPR, Bank BTN bekerja sama dengan PT Pos Indonesia (PT Posindo) dengan memanfaatkan jaringan kantor pos sebanyak 3.562 kantor.

2.1.1.1.3 Kinerja Bank BTN

Kinerja Bank BTN per Desember 2005 (sumber Divisi Penelitian Dan Perencanaan Bank BTN, 2006) dapat digambarkan sebagai berikut:

- i. Aset sebesar Rp 29.083.149 juta, tumbuh 8,75% dari posisi Desember 2004 sebesar Rp 26.743.114, secara nasional menduduki peringkat ke 11.
- ii. Laba setelah pajak sebesar Rp 436.698 juta, tumbuh 17,98% dari posisi Desember 2004 sebesar Rp 376.144, secara nasional menduduki peringkat ke 9.

- iii. Total Dana masyarakat sebesar Rp 19.464.571 juta, tumbuh 4,82% dari posisi Desember 2004 sebesar Rp 18.569.965, secara nasional pertumbuhan dana masyarakat menduduki peringkat ke 9.
- iv. Kredit yang Diberikan sebesar Rp 15.363.743 juta, tumbuh 21,85% dari posisi Desember 2004 sebesar Rp 12.608.978, secara nasional pertumbuhan kredit menduduki peringkat ke 8.
- v. Rasio Keuangan yang Penting : CAR 16,56%, NPL 4,04%, ROA 1,66% dan ROE 33,66%.

2.1.1.2 Divisi Audit Intern Bank BTN

Peranan yang diharapkan dari fungsi audit intern bank menurut Peraturan Bank Indonesia (PBI) No 5/22/PBI/2003 tentang Penugasan Direktur Kepatuhan (*Compliance Director*) dan Penerapan Standar Pelaksanaan Fungsi Audit Intern Bank-Bank Umum (SPFAIB) adalah membantu semua tingkatan manajemen dalam mengamankan kegiatan operasional bank yang melibatkan dana dari masyarakat, serta mampu menjaga perkembangan bank ke arah yang dapat menunjang program pembangunan pemerintah.

Selanjutnya sesuai SE BI No 5/22/DPNP tanggal 29 September 2003 perihal Pedoman Standar Pengendalian Intern bagi Bank Umum ditetapkan bahwa terselenggaranya Sistem Pengendalian Intern yang handal dan efektif menjadi tanggung jawab semua pihak yang terlibat dalam organisasi bank, antara lain Dewan Komisaris, Direksi, SKAI, Pejabat dan Pegawai Bank dan pihak-pihak ekstern

(otoritas pengawas Bank, auditor ekstern, dan nasabah Bank). Khusus mengenai SKAI ditetapkan bahwa SKAI harus mampu mengevaluasi dan berperan aktif dalam meningkatkan efektifitas Sistem Pengendalian Intern secara berkesinambungan berkaitan dengan pelaksanaan operasional Bank yang berpotensi menimbulkan kerugian dalam pencapaian sasaran yang telah ditetapkan oleh manajemen Bank. Disamping itu, Bank perlu memberikan perhatian kepada pelaksanaan audit intern yang independen melalui jalur pelaporan yang memadai, dan keahlian auditor intern khususnya praktek dan penerapan penilaian risiko.

2.1.1.2.1 Misi dan Fungsi Divisi Audit Intern

Misi dan fungsi Divisi Audit Intern, selanjutnya disingkat DAI, mengacu kepada Keputusan Bersama Komisaris dan Direksi No 01/KOM-DIR/DAI/II/2003 tanggal 27 Februari 2003 tentang *Internal Audit Charter* (Piagam Audit Intern) PT Bank Tabungan Negara (Persero). Misi DAI adalah melaksanakan kebijakan pengendalian intern bank melalui kegiatan audit dan penilaian terhadap sistem pengendalian intern bank agar dapat memberi nilai tambah dan meningkatkan kualitas pengelolaan bank dalam rangka mewujudkan bank yang sehat dan mampu berkembang secara wajar sehingga kepentingan bank dan nasabah serta pihak-pihak terkait dapat terpenuhi. Sedangkan fungsi DAI membantu tugas Direktur Utama dan Komisaris dalam melakukan pengendalian intern dengan tugas:

- i. Merumuskan perencanaan dan menjabarkan secara operasional pelaksanaan audit, serta pemantauan tindak lanjut atas hasil audit;

- ii. Membuat analisis dan penilaian di bidang keuangan, akuntansi, operasional dan kegiatan lainnya melalui pemeriksaan secara *on-site* dan pemantauan secara *off-site*;
- iii. Memberikan saran perbaikan dan informasi yang obyektif tentang kegiatan yang diperiksa kepada semua tingkatan manajemen;
- iv. Mengidentifikasi segala kemungkinan untuk meningkatkan efisiensi penggunaan sumber daya dan dana;
- v. Melakukan evaluasi guna meningkatkan/menyempurnakan efektivitas manajemen risiko, kontrol dan proses pengelolaan (*governance processes*)

Agar misi tersebut di atas dapat terlaksana dengan baik, diperlukan mekanisme pengendalian umum dalam setiap bank. Mekanisme pengendalian umum merupakan setiap kebijakan dan kegiatan yang ditentukan oleh manajemen bank di bidang pengawasan dalam rangka memperoleh keyakinan bahwa kepentingan bank, masyarakat penyimpan dana dan pengguna jasa serta perekonomian nasional dapat terpelihara dengan serasi, dan dapat dilaksanakan dengan efektif dan efisien.

2.1.1.2.2 Ruang lingkup Pengendalian Intern Bank

Struktur pengendalian intern meliputi kebijakan, organisasi, prosedur, metode dan ketentuan yang terkoordinasi yang bertujuan untuk mengamankan harta kekayaan, meyakini akurasi dan kehandalan data akuntansi, mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya secara ekonomis dan efisien serta mendorong ditaatinya kebijakan manajemen yang telah digariskan. Hal ini meliputi juga aspek-aspek yang mampu menjamin keamanan dana yang disimpan oleh masyarakat.

Audit intern merupakan bagian dari struktur pengendalian intern, dan merupakan segala bentuk kegiatan yang berhubungan dengan audit dan pelaporan hasil audit mengenai terselenggaranya struktur pengendalian intern secara terkoordinasi dalam setiap tingkatan manajemen bank.

Sifat audit meliputi Audit Umum (*General Audit*), Audit Teknologi Sistem Informasi dan Audit Khusus (*Fraud Audit*) dan Review Khusus. Cakupan Audit Umum meliputi kegiatan terhadap 12 proses bisnis untuk perbankan konvensional serta Unit Usaha Syariah. Untuk cakupan Audit TSI meliputi kegiatan terhadap 34 proses sesuai dengan Panduan Pengamanan TSI oleh Bank. Sedangkan audit khusus dapat berupa *fraud audit* seperti kecurangan, penggelapan, manipulasi, dan lain-lain.

2.1.1.2.3 Struktur Organisasi dan Jumlah Personil Divisi Audit Intern

Struktur Organisasi Divisi Audit Intern, secara garis besar dibagi menjadi 2 kelompok besar yakni Kelompok Auditor, yang melakukan pekerjaan lapangan dan Desk Audit yang terdiri dari Pengembangan Sistem Audit, Pengendalian Mutu Audit, Pelaporan Kegiatan & Monitoring Audit dan Administrasi dan Dokumentasi Audit. Divisi Audit Intern dipimpin oleh seorang Kepala Divisi. Struktur Organisasi ini masih belum diformalkan, masih dalam pembahasan oleh Tim Implementasi Restrukturisasi Organisasi Kantor Pusat. Struktur Organisasi Divisi Intern secara lengkap ditampilkan pada Lampiran 2.

Jumlah personel DAI per Desember 2005 sebanyak 45 orang, dengan rekapitulasinya sebagai berikut:

- i. Satu orang Kepala Divisi.

- ii. Kelompok Auditor Umum sebanyak 28 orang terdiri dari 2 Auditor II; 2 Kabag; 1 Auditor III, 3 Auditor IV; 2 Kasi; 15 Pembantu Auditor; dan 3 Staf Audit. Kelompok Auditor Umum ini dibagi menjadi 7 kelompok auditor, dengan masing-masing jumlah anggota tim 4 orang (termasuk ketua tim)
- iii. Kelompok Auditor TSI sebanyak 4 orang terdiri dari 1 Auditor III; 1 Auditor IV; 1 Pembantu Auditor; dan 1 Staf Audit.
- iv. Pengembangan Sistem Audit (PSA) sebanyak 4 orang, terdiri dari 2 Auditor IV; dan 2 Staf Audit.
- v. Pengendalian Mutu Audit (PMA) sebanyak 2 orang, terdiri dari 1 Kasi; dan 1 Staf Audit.
- vi. Pelaporan Kegiatan & Monitoring Audit (PKA) sebanyak 3 orang, terdiri dari 1 Kasi, 1 Pembantu Auditor, dan 1 Staf Audit.
- vii. Administrasi dan Dokumentasi Audit (ADA) sebanyak 2 orang, terdiri dari 1 Kasi dan 1 Pembantu Auditor.
- viii. Satu orang sekretaris.

2.1.1.2.4 Program Kerja Divisi Audit Intern

Rencana kerja Divisi Audit Intern meliputi sebagai berikut:

I. Program Kerja Kelompok Auditor

Program kerja kelompok Auditor Umum, TSI dan *Fraud* dalam Tahun 2006 sebagai berikut:

- i. Audit Umum (*General Audit*)

Adalah melakukan audit terhadap Divisi, Kantor Cabang Konvensional, Kantor Cabang Syariah, dengan rekapitulasi digambarkan pada Tabel 2.2.

TABEL 2.2
REKAPITULASI OBYEK AUDIT UMUM

No	OBJEK AUDIT	FREKUENSI & TARGET AUDIT				JUMLAH UNIT
		RT	RS	RR	LAIN-LAIN	
I	Unit Kerja BTN Konvensional:					
	1. Kantor Pusat - Divisi	4	8	2	-	14
	2. Kantor Pusat - Tim IR-BTN	-	-	1	-	1
	3. Kantor Cabang:					
	a. Kelas Utama	3	4	-	-	7
	b. Kelas I	2	3	-	-	5
	c. Kelas II	1	7	-	-	8
	d. Kelas III	-	23	2	-	25
	Sub-jumlah	10	45	5	0	60
II	Unit Kerja BTN Syariah	-	-	-	12	12
	Sub-jumlah	-	-	-	12	12
	JUMLAH	10	45	5	12	72

Sumber: Anual Audit Plan Divisi Audit Intern Bank BTN, 2006

ii. Audit TSI (*Information System Audit*)

Rencana Kerja Grup Auditor TSI mencakup hal-hal sebagai berikut:

- 1) Untuk menindaklanjuti pengukuran tingkat kematangan (*maturity level*) yang baru dilakukan berdasarkan proses (34 proses) maka pengukuran akan dilakukan dengan lebih rinci didasarkan pada aktivitas yang ada dalam COBIT. Penilaian ini akan dilakukan bersama-sama dengan divisi

terkait yaitu Divisi Teknologi Informasi, sebagai pihak yang bertanggung jawab atas pengelola TSI.

- 2) Melaksanakan audit proses-proses yang terkait dengan pengelolaan TSI di Kantor Pusat maupun di Kantor Cabang, sehingga Audit TSI akan dilakukan pada Kantor Pusat - DTI dan 15 Kantor Cabang. Audit TSI lebih banyak melakukan audit di Kantor Pusat - DTI yang didasarkan pada panduan audit TSI yang mencakup proses-proses:
 - a. Perencanaan dan Pengorganisasian Fungsi TSI
 - b. Pengembangan TSI
 - c. Penyelenggaraan TSI
 - d. Pengawasan
- 3) Melakukan *Security Audit* BI-RTGS
- 4) Peningkatan kontribusi dengan cara membantu menyediakan informasi yang dibutuhkan dengan cara:
 - a. *Setting Server* Database untuk MIS
 - b. *Setting jaringan dan Sharing data & Printer*

Hasil yang diharapkan dari Audit TSI yang dilakukan oleh Grup TSI adalah saran dan rekomendasi pada manajemen maupun *auditee* yang berkaitan dengan optimalisasi kontribusi pengelolaan TSI terhadap BTN.

iii. Audit Khusus (*Special Audit*)

Audit khusus merupakan pencadangan terhadap kemungkinan diperlukannya penugasan *fraud audit/special investigation* terhadap tindak perbuatan indiscipliner

(kecurangan, penggelapan, manipulasi dsb), serta kemungkinan adanya penugasan untuk melakukan evaluasi atau kajian terhadap kebijakan SOP, kegiatan atau program dan lain sebagainya, jumlah target audit yang dicadangkan didasarkan pertimbangan banyaknya realisasi pelaksanaan audit khusus pada tahun sebelumnya.

II. Program Kerja Pengendalian Mutu Audit (PMA)

Program pengendalian mutu audit mencakup seluruh aktivitas audit intern, dengan pokok-pokok tugas dan tanggung jawab sebagai berikut:

- a. Mengevaluasi/menilai kecukupan hasil audit sesuai dengan tujuan dan program audit yang telah ditetapkan, termasuk menilai kecukupan, kelengkapan, kerapihan, akurasi, ketelitian/kecermatan Kertas Kerja Audit (KKA) dan proses supervisi yang dilakukan Ketua Tim Audit (KTA) selama proses audit;
- b. Mengevaluasi/menilai kecukupan, kelengkapan dan akurasi setiap Temuan Audit sesuai pedoman 6 atribut Temuan (Fakta/Kondisi yang terjadi; Kriteria/Kondisi yang seharusnya terjadi; Penyebab Utama; Dampak/Risiko; Langkah-langkah yang telah dilakukan *auditee* serta rekomendasi yang *aplicable*/operasional dan konstruktif;
- c. Menilai kecukupan, kelengkapan, ketelitian dan akurasi *preliminary assessment* atau persiapan audit, *draft executive summary* dan laporan hasil audit sesuai dengan kualitas dan pedoman yang ditetapkan sebelum dan sesudah diproses/disetujui oleh Kepala Divisi;

- d. Mengevaluasi/menilai dan memonitor kecukupan dan ketepatan penggunaan waktu dan anggaran biaya audit sesuai batasan yang telah ditetapkan;
- e. Mengevaluasi/menilai ketepatan (sasaran dan waktu), kecermatan dan kualitas pekerjaan Kelompok Auditor dan Unit ADA;
- f. Memberikan masukan kepada Unit PSA guna penyempurnaan suatu metodologi, teknik, program/pedoman dan pelaporan audit serta kepada Unit PKA dalam mengimplementasikan suatu teknik/metodologi/program audit;
- g. Menyusun/merancang dan menilai survey/penelitian tingkat kepuasan *Auditee* atas hasil audit maupun perilaku Auditor.

Program pengendalian mutu yang dilaksanakan oleh DAI bertujuan untuk menjaga mutu dari pelaksanaan kegiatan audit, yang terdiri dari:

a. Review Intern

Program pengendalian mutu yang dikategorikan sebagai review intern adalah:

- i. Supervisi yang dilaksanakan pada tahapan persiapan, pelaksanaan sampai dengan tindak lanjut audit, serta pada kegiatan audit lainnya.
- ii. Penilaian intern

b. Review Ekstern

Salah satu program pengendalian mutu audit adalah memastikan terlaksananya review hasil kerja audit internal yang dilakukan oleh pihak eksternal. Review ekstern terhadap pelaksanaan fungsi audit intern dilaksanakan dengan maksud untuk menilai kinerja DAI dan dilaksanakan oleh pihak di luar Bank BTN. Fungsi audit intern harus direview oleh lembaga ekstern, yang

memiliki kompetensi dan independensi serta tidak mempunyai pertentangan kepentingan. Evaluasi ekstern mencakup hal-hal sbb:

- i. Kepatuhan dengan standar audit, kode etik auditor intern yang mengacu pada Standar Pelaksanaan Fungsi Audit Intern Bank (SPFAIB), piagam audit intern, kebijakan dan prosedur serta peraturan-peraturan terkait lainnya;
- ii. Ekspektasi dari Komisaris/Komite Audit dan Direksi;
- iii. Aktivitas audit dengan proses tata kelola Bank BTN, termasuk hubungan antara personil inti dalam setiap proses tersebut;
- iv. Perangkat dan teknik yang digunakan dalam aktivitas audit intern;
- v. Kemampuan pengetahuan, pengalaman dan disiplin dari staf;
- vi. Menentukan aktivitas audit dalam memberikan kontribusi bagi penyempurnaan operasional Bank secara keseluruhan.

2.1.2 Formulasi Permasalahan Kasus

Diperlukan adanya evaluasi untuk mengukur kualitas internal auditor untuk mengetahui apakah sesuai dengan standar yang berlaku sehingga dapat memenuhi harapan pihak-pihak yang dilayani oleh internal audit. Di Bank BTN evaluasi tersebut bisa dilakukan melalui program *quality assurance* yang menjadi tugas dari Unit Pengendalian Mutu Divisi Audit Intern. Namun karena Unit Pengendalian Mutu baru dibentuk dan baru dikembangkan, program pengendalian mutu pada Divisi Audit Intern saat ini belum bisa berjalan sepenuhnya, evaluasi yang dilakukan masih terbatas pada menilai kecukupan,

kelengkapan, ketelitian dan akurasi *preliminary assessment* atau persiapan audit, *draft executive summary* dan laporan hasil audit sebelum diproses/disetujui oleh Kepala Divisi.

Penelitian ini dilakukan untuk mengevaluasi kualitas internal audit melalui program pengendalian mutu (*quality assurance*), untuk mengetahui tingkat kesesuaian dengan standar yang berlaku dan untuk mengetahui kekurangan-kekurangan untuk dilakukan perbaikan sehingga akhirnya kualitas internal audit dapat memenuhi harapan para pengguna jasanya.

2.2 Telaah Pustaka

2.2.1 Internal Audit

2.2.1.1 Pengertian dan Tujuan Internal Audit

Internal audit adalah suatu organisasi intern yang dibentuk manajemen yang merupakan bagian dari organisasi perusahaan sebagai alat bantu bagi manajemen dalam fungsi pengendalian perusahaan. Adapun definisi internal auditing yang diberikan oleh *the Institute of Internal Auditors* dalam *Statement of Responsibilities of Internal Auditing* adalah sebagai berikut:

Internal Auditing is an independent appraisal function established within an organization to examine and evaluate its activities as a service to the organization. The objective of internal auditing is assist member of the organization in the effective discharge of their responsibilities. To this end, internal auditing furnishes them with analyses, appraisals, recommendations, counsel, and information concerning the activities reviewed. The audit objectives include promoting effective control at reasonable cost.

Berdasarkan definisi diatas jelaslah bahwa internal auditing merupakan organisasi internal yang dibentuk perusahaan yang berfungsi memberikan pelayanan kepada anggota organisasi internal perusahaan dalam bidang evaluasi dan evaluasi yang bertujuan untuk peningkatan efektifitas tanggung jawab mereka serta meningkatkan pengendalian yang efektif dengan biaya layak.

Definisi diatas dibuat tahun 1947 dan direvisi terakhir tahun 1990. Sementara itu, profesi internal auditing telah mengalami perkembangan pesat sehingga dirasakan definisi tersebut tidak lagi sesuai dengan tuntutan perkembangan jaman dan ilmu pengetahuan untuk memenuhi kebutuhan organisasi perusahaan modern. Selanjutnya *the Institute of Interanl Auditor* dalam tahun 1997 membentuk suatu *Guidance Task Forsce* (GTF) untuk melakukan tugas menelaah kembali arahan (*guidance*) buat para praktisi internal audit dan untuk memberikan rekomendasi tindakan-tindakan untuk perbaikan dan memutakhirkan arahan. Hasil kerja GTF dituangkan dalam suatu karangan ilmiah berjudul "*A Vission for the Future Professional Practices Framework for Internal Auditing*". Saran yang mendesak dari GTF adalah untuk mengadopsi definisi internal auditing yang lebih luas dengan memberikan usulan definisi baru seperti dibawah ini dan telah disetujui oleh *the IIA Board of Director* pada pertemuan bulan Juni 1999. Adapun definisi baru internal auditing adalah sebagai berikut:

Internal auditing is an independent, objective assurance and consulting activity designed to add value and improve an organization's operation. It help an

organization accomplish its objectives by bringing a systematic Disciplines approach to evaluate and improve the effectiveness of risk management, control, and governance processes.

Definisi tersebut menekankan bahwa internal auditing adalah suatu organisasi internal yang bebas tidak memihak, menjamin bekerja secara objektif, dan aktivitas konsultasinya dirancang untuk memberikan nilai tambah dan meningkatkan operasi organisasi. Dengan demikian membantu organisasi untuk mencapai tujuannya melalui pendekatan yang sistimatis dan disiplin dengan mengevaluasi dan meningkatkan efektivitas manajemen risiko, pengendalian, dan proses *governance*.

2.2.1.2 Alasan dibentuknya Internal Audit

Menurut Gleim N. Irwin (1997), pertumbuhan dan berkembangnya organisasi baik sektor publik maupun bisnis telah membuat semakin sulitnya atau malah tidak mungkin untuk manager menengah ke atas memiliki kemampuan dan pengetahuan tentang:

1. *Current operation*
2. *The effectiveness with which the following occurs:*
 - a. *Objectives are met*
 - b. *Policies are followed*
 - c. *Control systems are functioning*

Oleh karena itu manajemen perlu membentuk internal audit departemen dalam organisasinya untuk membantu manajemen dalam menjalankan tugasnya dalam ruang lingkup aktifitas sebagai berikut:

1. *Adequacy of accounting, financial, and operating controls*
2. *Compliance with established procedures and laws*
3. *Identifying of risk areas*
4. *Safeguarding of assets*
5. *Reliability of data generated for management*
6. *Accomplishment of business objectives and goals*
7. *Efficient use of resources*
8. *Preventing and detection of fraud*
9. *Coordination with the external auditor*

Berdasarkan hasil survey yang dilakukan oleh Albrecht W. Steve dan kawan-kawan (1988), berikut ini adalah beberapa manfaat internal auditor:

a. *Benefit identified by Chief Executive Officer:*

- i. *Safeguard of Assets/Improve Internal Control*
- ii. *Efficient Operations*
- iii. *Management Comfort*
- iv. *Special Problem/System Development*
- v. *Cost savings*
- vi. *Development of People*
- vii. *Contract/Supplier Savings*
- viii. *Ethics/Integrity*
- ix. *Reduction of External Audit Fee*
- x. *Reduce Fraud*

b. *Benefit identified by Chief Financial Officer:*

- i. *Safeguard of Assets/Improve Internal Control*
- ii. *Efficient Operations*
- iii. *Management Comfort*
- iv. *Special Problem/System Development*
- v. *Cost savings*
- vi. *Development of People*
- vii. *Contract/Supplier Savings*
- viii. *Ethics/Integrity*
- ix. *Reduction of External Audit Fee*
- x. *Communication link*

c. *Benefit identified by Audit Committee Members:*

- i. *Safeguard Assets/Improve Internal Control*
- ii. *Efficient Operations*

- d. *Benefits Identified by External Auditors*
 - i. *Safeguard of Assets/Improve Internal Control*
 - ii. *Efficient Operations*
 - iii. *Management Comfort*
 - iv. *Development of People*
 - v. *Contract/Supplier Savings*
 - vi. *Special Problem/System Development*
 - vii. *Cost savings*
 - viii. *Ethics/Integrity*
 - ix. *Reduction of External Audit Fee*

2.2.1.3 Independensi Organisasi Internal Audit

Para internal auditor dikatakan bebas dan tidak memihak (*independent*) jika mereka dapat melaksanakan tugasnya secara bebas dan objektif. Kemandirian dapat ini dapat dicapai melalui "status organisasi" dan "objektivitas".

Status internal auditing harus cukup menjadikan internal audit dapat mencapai tujuannya. Penempatan status yang pantas akan dapat meningkatkan independensi dan objectivitas dari internal audit. Tanpa dukungan manajemen dan direksi akan sulit mendapatkan kerjasama dengan *auditee*.

Direktur internal audit harus mempunyai tanggung jawab dengan wewenang yang cukup untuk meningkatkan dan menjamin bahwa: 1). Indenpendensi Internal auditing. 2). Luasnya cakupan audit. 3). Pertimbangan yang cukup atas laporan audit. 4). Tindakan yang sepatasnya atas saran-saran audit. Selanjutnya untuk memperkuat status, direktur internal audit harus mempunyai hubungan secara langsung dan komunikasi secara teratur dengan direksi.

2.2.1.4 Jenis Jasa Internal Audit

Jasa yang diberikan internal auditing pada prakteknya berbentuk pemberian jasa

dalam:

- i. Pemeriksaan Laporan Keuangan (*financial audit*)
- ii. Pemeriksaan operasional (*operational audit atau management audit*)
- iii. Memberikan jasa konsultasi dalam bidang financial, audit, pajak dan lain-lain sesuai dengan keahlian auditor yang dimiliki.
- iv. Sistem Informasi Audit (*Information System Audit*)
- v. Melakukan pemeriksaan khusus baik atas inisiatif internal audit ataupun atas permintaan manajemen.

2.2.1.5 Proses Audit.

Audit proses meliputi tahap-tahap sebagai berikut:

1). Perencanaan Pemeriksaan

Perencanaan pemeriksaan meliputi perencanaan jangka panjang, jangka pendek (tahunan) dan perencanaan untuk setiap subjek pemeriksaan. Standar dari IIA menyatakan: *"The director of Internal auditing should submit annually to senior management for approval and to the board for its information a summary of the department's audit work schedule, staffing plan, and financial budget"*. Selanjutnya berdasarkan perencanaan tahunan disusun perencanaan untuk setiap audit subjek dimana perencanaan ini memuat:

- i. Tujuan pemeriksaan dan ruang lingkup pemeriksaan.
- ii. Menetapkan sumberdaya yang diperlukan untuk melaksanakan pemeriksaan.
- iii. Mengkomunikasikan rencana pemeriksaan kepada bagian yang terkait.
- iv. Melaksanakan survey bila diperlukan.

- v. Menulis program pemeriksaan.
- vi. Menentukan kapan, siapa saja dan kepada siapa saja hasil pemeriksaan akan dikomunikasikan.
- vii. Meminta persetujuan atas rencana pemeriksaan.

2). Pelaksanaan pemeriksaan

Pelaksanaan pemeriksaan meliputi evaluasi dan pengumpulan informasi sesuai dengan tujuan dan ruang lingkup pemeriksaan yang telah ditentukan termasuk didalamnya melakukan analisa prosedur pemeriksaan. Dalam menganalisa prosedur pemeriksaan dapat mengidentifikasi kemungkinan: perbedaan-perbedaan yang tidak diperkirakan, kesalahan potensil, ketidak teraturan yang potensil atau aktivitas yang melanggar hukum, dan transaksitransaksi atau kejadian-kejadian yang tidak biasa.

Dalam proses pengumpulan, analisa, interpretasi, dan pendokumentasian informasi harus mendapat supervisi yang memadai agar diperoleh jaminan bahwa objektivitas auditor terpelihara dan sasaran pemeriksaan tercapai. Semua informasi, analisa dan interpretasi pemeriksaan didokumentasikan dalam kertas kerja pemeriksaan (*audit working papers*).

3). Mengkomunikasikan hasil pemeriksaan

Laporan secara tertulis harus dikeluarkan setelah pemeriksaan dilakukan. Laporan pada saat pemeriksaan berlangsung dapat dikemukakan secara formal atau informal. Internal auditor harus mendiskusikan kesimpulan dan rekomendasi pemeriksaan dengan level manajemen yang pantas, terkait

dengan temuan dan rekomendasi pemeriksaan. Laporan harus objektif, jelas, singkat, membangun dan tepat waktu. Laporan menyajikan tujuan, ruang lingkup, dan hasil pemeriksaan. Hasil pemeriksaan meliputi: temuan pemeriksaan, kesimpulan atau opini pemeriksa, dan rekomendasi. Pandangan *auditee* atas kesimpulan atau rekomendasi dapat dimasukkan dalam laporan pemeriksaan.

Temuan pemeriksaan haruslah didasarkan pada atribut: *criteria* (apa yang seharusnya ada), *condition* (apa yang ada), *cause* (mengapa perbedaan terjadi), *effect* (akibat dari adanya perbedaan), dan rekomendasi. Selanjutnya laporan pemeriksaan ditujukan kepada mereka yang mempunyai wewenang dalam posisinya untuk melakukan tindakan korektif.

4). Tindak lanjut

Internal auditor harus menindak lanjuti laporan pemeriksaan untuk menentukan apakah telah dilakukan tindakan selayaknya atas temuan pemeriksaan. Faktor-faktor yang perlu dipertimbangkan dalam menentukan prosedur tindak lanjut adalah:

- a. *The significance on the reported finding.*
- b. *The degree of the effort and cost needed to correct the reported condition.*
- c. *The risks that may occurs should the corrective action fail.*
- d. *The complexity of the corrective action.*
- e. *The time period involved.*

Selanjutnya sifat, waktu, dan perluasan tindak lanjut harus ditetapkan oleh direktur internal audit. Jika senior manajemen memutuskan menanggung resiko atas tidak melakukan tindakan korektif atas kondisi yang

dilaporkan karena pertimbangan biaya atau lainnya, standar 440.4 mengatur bahwa direksi harus diberitahukan atas keputusan senior manajemen tersebut.

2.2.2 Quality Assurance

2.2.1.1 Pengertian *Quality* dan *Quality Assurance*

Banyak definisi diberikan untuk memberikan pengertian mutu (*quality*) antara lain sebagai berikut:

Mutu, sebagaimana diinterpretasikan oleh ISO 9000, merupakan perpaduan antara sifat-sifat dan karakteristik yang menentukan sampai seberapa jauh keluaran dapat memenuhi kebutuhan pembeli. Pembeli yang menentukan sifat-sifat dan karakteristik yang penting. Pembeli yang menilai sampai seberapa jauh sifat-sifat dan karakteristik keluaran memenuhi kebutuhannya. Menurut *Institute of Quality Assurance*, mutu dijelaskan sebagai berikut:

In its broadest sense, quality is a degree of excellence: the extent to which something is fit for its purpose. In the narrow sense, product or service quality is defined as conformance with requirement, freedom from defect or contamination, or simply a degree of customer satisfaction. In quality management is defined as the totality of characteristic of a product or service that bears on its ability to satisfy stated and implied need. Quality is also rapidly embracing the nature or degree of impact an organization has on its stakeholders, environment and society.

Sedangkan oleh *American Society for Quality* (ASQ), mutu dijelaskan sebagai berikut:

Quality: a subjective term for which each person has his or her own definition. In technical usage, quality can have two meaning: 1) the

characteristics of a product or service that bear on its ability to satisfy stated or implied need and 2) a product or service free of deficiencies.

Beberapa definisi yang diberikan mengenai *quality assurance*, antara lain sebagai berikut:

Hadiawiardjo dan kawan-kawan (2000) menjelaskan sebagai berikut: jaminan mutu adalah istilah yang menyatakan keseluruhan kegiatan yang terencana dan resmi yang dimaksudkan untuk memberikan kepercayaan bahwa keluaran akan memenuhi tingkat mutu yang diinginkan. Sedangkan M.D. Lorenzo Luzon (1998) menjelaskan jaminan mutu sebagai berikut:

QA understands quality as conformance, as satisfaction of previously established requirements, aiming to obtain the control of processes and product to succeed in conforming them to standards. In other words, the objective is to ensure that processes, products and services satisfy given requirement and standards.

The Institute of Internal Auditor pada *Statement on Internal Auditing Standards* No 4: *Quality Assurance* (1986,) mendefinisikan sebagai berikut: *As a general term, "quality assurance" is usually understood to mean the process of objective review of overall effectiveness and compliance with relevant policies and standards.*

Dalam kaitannya dengan peneitian ini, pengertian yang digunakan untuk *quality assurance* merupakan pengertian atas dua kata yang tidak diartikan sendiri sendiri dimana sesuai dengan pengertian yang diberikan dalam *Statement on Internal Auditing Standard No. 4* tersebut diatas, *quality*

assurance adalah suatu cara proses review yang objektif atas keseluruhan efektivitas dan ketaatan terhadap kebijakan dan standar yang relevan.

2.2.2.2 Tujuan Program *Quality Assurance*

Menurut The Institute of Internal Auditor pada Statement on Internal Auditing Standards No 4: *Quality Assurance* (1986), tujuan Program *quality assurance* adalah "*to provide reasonable assurance that the internal auditing work conform with the Standards for the Professional Practice of Internal Auditing, the internal auditing department's charter, and other applicable standards*".

Departemen internal audit berkewajiban melaksanakan program quality assurance sebagaimana diamanatkan dalam standard no 560 "The director of internal auditing should establish and maintain a quality assurance program to evaluate the operation of the internal auditing department".

Quality assurance adalah sangat perlu dalam menjaga kemampuan departemen internal audit untuk melaksanakan fungsinya secara efektif dan efisien. Quality assurance juga sangat penting dalam mencapai dan memelihara tingginya tingkat kepercayaan dari manajemen, komite audit, dan siapa saja yang mempunyai hubungan dengan pekerjaan dan hasil internal audit. Untuk kepentingan pelaksanaan quality assurance, the Institute of Internal auditor memberikan pengarahan dengan dikeluarkannya Statement on Internal Auditing Standards No 4 tentang Quality Assurance. Selanjutnya pengarahan ini dimasukkan sebagai bagian

dari standar 560 dari Standards for the Professional Practice of Internal Auditing.

2.2.2.3 Unsur-Unsur Program *Quality Assurance*

Ada tiga unsur yang harus dimasukkan dalam program *quality assurance* sesuai dengan standar yaitu: supervisi (*supervision*), evaluasi intern (*internal reviews*), dan evaluasi dari pihak luar (*external review*).

Supervisi merupakan unsur pokok dalam program *quality assurance* dan harus dilaksanakan secara berkelanjutan sejak perencanaan pemeriksaan, evaluasi, evaluasi dan penyusunan laporan hasil pemeriksaan. Didalamnya termasuk juga pengawasan dan pelatihan, evaluasi unjuk kerja pegawai, dan pengawasan administratif yang berhubungan dengan tugas-tugas pemeriksaan. Supervisi berdasarkan standar meliputi:

1. *Providing suitable instruction to subordinates at the outset of the audit and approving the audit program.*
2. *Seeing that the approved audit program is carried out unless deviations are both justified and authorized.*
3. *Determining that audit working papers adequately support the audit findings, conclusion, and reports.*
4. *Making sure that the audit reports are accurate, objective, clear, concise, constructive, and timely.*

Peninjauan intern dalam dilakukan oleh staff internal auditing secara teratur untuk menilai kualitas pekerjaan dengan cara yang sama bila dilakukan oleh selain internal audit. Biasanya dilakukan oleh sebuah team atau pegawai staff yang dipilih oleh direktur internal auditing. Peninjauan tersebut untuk dapat mengindikasikan "*the degree of compliance with the Standards*

for the Professional Practice of Internal Auditing", level of audit effectiveness, and extent of compliance with organizational and departmental policies and standards.

Jika evaluasi intern secara formal tidak perlu dilakukan, maka unsur-unsur evaluasi intern berikut ini mencakup:

1. *Review by the director of internal auditing, audit managers, or supervisors of a sample of audit (and areas of audit administration) where the work was performed under the direction of the other managers or supervisors. As an ongoing process this can provide training, exchange of ideas, and greater uniformity of internal auditing.*
2. *Feedback from auditees (in addition to that from personal contact) through the use of questionnaires or surveys, either routinely after each audit or periodically for selected audits. This process will elicit management's perception of internal auditing department and may also result in suggestions to make it more effective and responsive to management's need*

Penelaahan dari pihak luar sebaiknya dilakukan oleh orang-orang yang berkualifikasi dan bebas dari keterkaitan dengan organisasi yang ditelaah dan tidak mempunyai kepentingan yang bertentangan (*conflict of interest*). Penelaahan ini sedikitnya dilakukan sekali dalam tiga tahun sesuai dengan standar yang menyatakan "*Such review should be conducted at least one every three years*".

Bank Indonesia mengatur mengenai pengendalian mutu melalui Standar Pelaksanaan Fungsi Internal Audit Bank (SPFAIB) sebagai berikut, SKAI harus memiliki suatu program untuk mengevaluasi mutu kegiatan audit yang dilakukannya. Evaluasi tersebut terdiri dari:

- a. Supervisi

Supervisi terhadap pekerjaan Auditor Intern harus dilakukan secara berkesinambungan untuk memastikan adanya kepatuhan terhadap standar audit, kebijakan, prosedur dan program audit yang telah disusun.

b. Review Intern

Auditor Intern juga harus melakukan review secara berkesinambungan atas kualitas pekerjaan audit yang mereka hasilkan.

c. Review Ekstern

Untuk menilai mutu operasi SKAI, fungsi audit intern bank harus direview oleh lembaga ekstern sekurang-kurangnya sekali dalam 3 tahun. Review ini harus dilaksanakan oleh lembaga ekstern yang memiliki kompetensi dan independensi dan tidak mempunyai pertentangan kepentingan. Laporan atas review ekstern ini harus memuat pendapat tentang hasil kerja SKAI dan kepatuhannya terhadap SPFAIB serta perbaikan yang mungkin dilakukan. Hasil review tersebut harus disampaikan pula ke Bank Indonesia.

2.2.2.4 Perbedaan Review Intern dan Review Ekstern

Menurut Sawyer (2006), antara review intern dengan review ekstern terdapat perbedaan dalam hal tujuan. Review Intern mempunyai tujuan memberikan kepada direktur audit: (1) keyakinan bahwa aktivitas tersebut telah memenuhi standar; (2) keyakinan bahwa aktivitas yang tidak membutuhkan campur tangan pribadi direktur telah patuh terhadap kebijakan dan prosedur yang ada; (3) identifikasi tingkat efisien dan efektivitas audit; (4) informasi untuk pengembangan operasi; dan (5) bantuan dalam penyiapan

penelaahan eksternal. Tujuan penelaahan eksternal adalah untuk memberikan sebuah evaluasi yang independen bagi manajemen dan komite audit.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Disain Pemecahan Masalah

Penelitian ini dirancang terutama untuk mengevaluasi kualitas internal audit melalui pendekatan program *quality assurance* dengan tujuan utama menentukan tingkat kesesuaian atau pemenuhannya antara pelaksanaan fungsi internal audit dengan standar yang berlaku. Oleh sebab itu maka jenis penelitian yang digunakan disesuaikan dengan kebutuhan tersebut. Jenis penelitian dapat dikelompokkan menurut tujuan, pendekatan, tempat penelitian, tingkat ekplanasi dan jenis datanya.

Dilihat dari tujuannya, menurut Sugiono (1999), penelitian yang dilakukan merupakan penelitian terapan, yaitu penelitian yang bertujuan menerapkan, menguji dan mengevaluasi kemampuan suatu teori yang diterapkan dalam memecahkan masalah. Sedangkan menurut pendekatannya, penelitian ini menggunakan dua pendekatan yaitu:

1. Pendekatan evaluasi formatif, yaitu untuk membandingkan suatu kejadian dan kegiatan dengan standar yang telah ditetapkan sehingga diperoleh umpan balik peningkatan kualitas kegiatan.
2. Penelitian survey, yaitu penelitian berdasarkan pada data sampel dari populasi.

Menurut tingkat eksplanasi, penelitian ini menggunakan penelitian komparatif yaitu penelitian yang bersifat membandingkan untuk dicarikan persamaan dan perbedaannya. Dan berdasarkan tempat penelitian, penelitian ini menggunakan

metode penelitian lapangan (*field reseach*), yang meliputi data dan kondisi yang berada pada Divisi Audit Intern Bank BTN.

3.1 Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada Divisi Audit Intern Bank Bank BTN yang berlokasi di Kantor Pusat Bank BTN, Menara BTN lantai 5, Jalan Gajah Mada Nomor 1 Jakarta. Adapun waktu penelitian meliputi kurun waktu dari tahun 2005 sampai dengan trimester ke 3 tahun 2006. Kurun waktu penelitian tersebut diambil dengan pertimbangan bahwa manajemen dari pelanggan audit/*auditee* masih belum berubah sehingga masih relevan ketika menjawab daftar pertanyaan (*questionnaires*) untuk memberikan penilaian terhadap tim audit yang memeriksanya.

3.2 Prosedur Pengumpulan Data

Pengumpulan data penelitian menggunakan metode gabungan antara metode dokumen atau analisis isi (*content analysis*) dan metode survey.

a. Metode dokumen atau analisis isi

Metode dokumen atau analisis isi adalah metode pengumpulan data melalui pembuatan catatan garis-garis besar isi dokumen atau katagori yang akan dicari datanya atau dengan menggunakan daftar isian (*check list*) data yang akan dikumpulkan dari isi atau pesan dari suatu dokumen.

Dokumen yang diperlukan untuk mengetahui informasi umum perusahaan (PT Bank Tabungan Negara) dan informasi khusus yang berhubungan dengan

objek penelitian (Divisi Audit Intern), dan data lainnya yang berhubungan dengan permasalahan dalam penelitian ini, antara lain adalah sebagai berikut:

- i. Latar belakang perusahaan
- ii. Misi Divisi Audit Intern
- iii. Struktur Organisasi Perusahaan
- iv. Struktur Organisasi Divisi Audit Intern
- v. Kebijakan dan prosedur perusahaan
- vi. Jumlah pegawai
- vii. Rencana pemeriksaan (*Audit Plan*)
- viii. Laporan hasil pemeriksaan
- ix. Monitoring tindak lanjut hasil pemeriksaan
- x. Kertas kerja pemeriksaan
- xi. Data lain yang diperlukan.

Untuk analisis isi dokumen terdapat 36 daftar uji (*check list*) yang menganalisis dokumen pemeriksaan dari tim pemeriksa sebanyak 7 tim terhadap 3 obyek pemeriksaan (*audtiee*). Sampai trimester ke 3 diasumsikan masing-masing tim telah melakukan pemeriksaan terhadap paling tidak 3 obyek audit, sehingga analisis isi dokumen dilakukan sekurang-kurangnya terhadap 21 dokumen. Adapun dimensi dan jumlah pertanyaan masing-masing dimensi akan disajikan pada Tabel 3.1.

b. Survey

Survey dilakukan dengan memberikan daftar pertanyaan (*questionnaires*) kepada pihak yang berhubungan dengan permasalahan penelitian yaitu pelanggan audit (*auditee*) dan para pemeriksa (internal auditor). Untuk menjawab pertanyaan penelitian digunakan kuesioner yang terdiri dari dimensi sebagai berikut:

- a. Kuesioner untuk pelanggan audit (*auditee*) untuk mengetahui penilaian dan harapan pelanggan audit terhadap internal auditor menggunakan dimensi umum, sifat profesional, ruang lingkup, proses audit dan pelaporan hasil audit.

Pertanyaan untuk pelanggan audit (*auditee*) diberikan sebanyak 22 pertanyaan, kuesioner dikirimkan kepada sekurang-kurangnya 21 Kantor Cabang sebagai pelanggan audit (*auditee*) yang telah dilakukan pemeriksaan pada tahun 2006 oleh 7 tim audit (asumsi masing-masing tim audit telah memeriksa 3 Kantor Cabang). Responden diminta untuk menyatakan pendapatnya sejauh mana kesesuaian mereka terhadap masing-masing pernyataan.

- b. Kuesioner untuk pemeriksa (internal auditor) yang diberikan pertanyaan untuk menilai kualitas *supervisor* (ketua tim) yang terdiri dari 7 orang ketua tim audit, menggunakan dimensi pelaksanaan standar audit dan kode etik auditor intern, kemampuan memimpin dan mensupervisi tim audit, kemampuan dalam memberikan nilai tambah bagi *auditee*, kemampuan

dalam mengendalikan waktu dan biaya audit, tanggung jawab terhadap mutu pekerjaan, kemauan dan kemampuan dalam bekerjasama dengan anggota tim.

Pertanyaan untuk internal auditor diberikan sebanyak 24 pertanyaan, yang diberikan kepada semua internal auditor sebagai anggota tim audit pada Divisi Audit Intern dengan jumlah keseluruhan 21 auditor. Responden diminta untuk menyatakan pendapatnya sejauh mana kesesuaian mereka terhadap masing-masing pernyataan. Dimensi masing-masing aspek yang akan dikumpulkan datanya melalui kuesioner disajikan pada Tabel 3.1 berikut.

TABEL 3.1
IKHTISAR ANALISIS ISI DAN DAFTAR PERTANYAAN

METODE YANG DIGUNAKAN	SUMBER DATA/ RESPONDEN	ASPEK YANG DINILAI	JUMLAH PERTANYAAN
Analisis Dokumen	Dokumen Audit	Persiapan Audit	7
		Pelaksanaan Audit	5
		Pelaporan	4
		Risalah Temuan	9
		Kertas Kerja Audit	9
		Jumlah Pertanyaan	34
Survey	Pelanggan Audit (<i>Auditee</i>)	Umum	4
		Sifat Profesional	5
		Ruang Lingkup Audit	5
		Proses Audit dan Pelaporan Hasil Audit	7
		Jumlah Pertanyaan	21
		Pertanyaan terbuka/ pendapat/saran	1
	Auditor	Pelaksanaan standar audit dan kode etik auditor intern	4
		Kemampuan memimpin dan mensupervisi tim audit	5
		Kemampuan dalam memberikan nilai tambah bagi <i>auditee</i>	3
		Kemampuan dalam mengendalikan waktu dan biaya audit	2
		Tanggung jawab terhadap mutu pekerjaan	7
		Kemauan dan kemampuan dalam bekerjasama dengan anggota tim.	3
		Jumlah Pertanyaan	24

Sumber: Data primer, diolah.

3.3 Teknik Analisis

Berdasarkan daftar pertanyaan sesuai dengan Tabel 3.1, data yang diperoleh dari hasil daftar uji (*check list*) terhadap isi dokumen pemeriksaan tim audit akan diukur dengan skala pengukuran sebagai berikut: Tidak Memadai = 1, Kurang Memadai = 2, Memadai = 3, Sangat Memadai = 4. Untuk menjawab pertanyaan penelitian nomor 1, data yang diperoleh dari hasil daftar uji (*check list*) terhadap isi dokumen pemeriksaan tim audit tersebut yang diukur dengan skala pengukuran tersebut akan dianalisis ke dalam tabulasi frekuensi. Kemudian data hasil distribusi frekuensi akan diinterpretasikan menurut The Institute of Internal Auditors (IIA) sebagai berikut:

- a. Sangat Memadai berarti kualitas dari dokumen pemeriksaan tim audit sepenuhnya telah memenuhi standar.
- b. Memadai berarti kualitas dari dokumen pemeriksaan tim audit telah memenuhi standar.
- c. Kurang Memadai berarti kualitas dari dokumen pemeriksaan tim audit sebagian telah memenuhi standar.
- d. Tidak Memadai, berarti kualitas dari dokumen pemeriksaan tim audit belum memenuhi standar.

Pengukuran pertanyaan untuk pelanggan audit (*auditee*), pertanyaan 1 s.d 21 dan pertanyaan untuk auditor, sebanyak 24 pertanyaan juga akan dituangkan dalam skala pengukuran (Tidak Memadai = 1, Kurang Memadai = 2, Memadai = 3, Sangat Memadai = 4). Sedangkan pertanyaan 22 merupakan pertanyaan terbuka untuk

menampung pendapat dari *auditee*. Untuk menjawab penelitian nomor 2 dan nomor 3, data yang diperoleh melalui kuisioner yang diukur dengan skala pengukuran yaitu untuk persepsi *auditee* dan auditor akan dianalisis ke dalam tabulasi frekuensi. Kemudian data hasil distribusi frekuensi akan diinterpretasikan sebagai berikut:

- a. Sangat Memadai berarti responden berpendapat bahwa kualitas ketua tim dan kualitas internal audit sepenuhnya telah memenuhi standar.
- b. Memadai berarti responden berpendapat bahwa kualitas ketua tim dan kualitas internal audit telah memenuhi standar.
- c. Kurang Memadai berarti responden berpendapat bahwa kualitas ketua tim dan kualitas internal audit sebagian telah memenuhi standar.
- d. Tidak Memadai, berarti responden berpendapat bahwa kualitas ketua tim kualitas internal audit belum memenuhi standar.

Kemudian hasil analisis dokumen dan hasil survey akan diikhtisarkan dalam suatu tabel “Ikhtisar Evaluasi” untuk menentukan apakah kualitas internal audit telah memenuhi atau tidak memenuhi terhadap standar. Berdasarkan Ikhtisar Evaluasi tersebut, dapat dirinci lebih lanjut apakah internal audit dinilai telah “sepenuhnya memenuhi (*fully complies*)”, “pada pokoknya memenuhi (*substantially complies*)”, “tidak memuaskan memenuhi (*does not satisfactorily complies*)”, dan “tidak memenuhi (*not in compliance*)” terhadap standar profesi.

Jawaban pertanyaan terbuka dari hasil kuesioner dari *auditee* akan dikumpulkan dalam suatu tabulasi yang akan dijadikan saran ataupun harapan dari pelanggan audit (*auditee*) bagi peningkatan kualitas internal audit.

TABEL 3.2
METODE SURVEY DAN SKALA PENGUKURAN

ANALISIS ISI/ PERTANYAAN	METODE SURVEY	BENTUK JAWABAN	KETERANGAN
Dokumen			
- 34 Pertanyaan	Analisis Isi	Check List	Lampiran
- 10 Pertanyaan	Analisis Isi	Check List	Anggaran Dasar
<i>Auditee</i>			
- 21 Pertanyaan	Kuisisioner	Check List	Lampiran
- 1 Pertanyaan	Kuisisioner	Open	Lampiran
Auditor			
- 24 Pertanyaan	Kuisisioner	Check List	Lampiran

Sumber: Data primer, diolah.

Untuk menjawab pertanyaan penelitian nomor 4, 5 dan 6, hasil tabulasi frekuensi dari kualitas dokumen pemeriksaan tim audit, kualitas ketua tim audit dan penilaian dari pelanggan audit (*auditee*) akan dianalisis apakah masing-masing unsur tersebut mempunyai hubungan (korelasi) satu dengan yang lainnya. Pengujian dilakukan dengan menggunakan alat analisa korelasi Kendals tau-b, dengan alat bantu Program SPSS.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini diuraikan hasil dari studi lapangan dalam memperoleh data dengan melakukan analisis data dan menggunakan kuesioner untuk mengukur kualitas audit yang menjadi pokok dalam penelitian ini, yaitu analisis terhadap dokumen audit, persepsi pelanggan audit/*auditee* dan penilaian auditor terhadap ketua tim. Setelah gambaran umum responden, dilanjutkan dengan paparan mengenai hasil penelitian dalam bentuk tabulasi frekuensi dan pembahasan terhadap hasilnya.

4.1 Gambaran Umum Responden

Obyek yang diteliti untuk menganalisis isi dokumen dan responden penelitian yang menjawab pertanyaan penelitian (*questionnaires*) meliputi sebagai berikut:

a. Pelanggan Audit (*auditee*)

Pelanggan audit (*auditee*) yang menjadi responden yang menjawab pertanyaan penelitian (*questionnaires*) terdiri dari 24 manajemen dari Kantor Cabang yang merupakan obyek audit yang telah dilakukan pemeriksaan pada tahun 2006 oleh 7 tim audit. Profil responden adalah sebagai berikut:

- i. Tiga Kantor Cabang Utama (KC Bandung, Tangerang dan Semarang).
- ii. Satu Kantor Cabang Kelas I (KC Medan).

iii. Empat Kantor Cabang Kelas II (KC Malang, Palembang, Yogyakarta dan Padang)

iv. Enam belas Kantor Cabang Kelas III (KC Balikpapan, Purwakarta, Banjarmasin, Depok, Bengkulu, Gresik, Pekanbaru, Bandarlampung, Palangkaraya, Cilegon, Pekalongan, Bengkulu, Jambi, Cirebon, Purwokerto dan Jember).

a. Auditor

Auditor adalah para pemeriksa yang merupakan pegawai tetap pada Divisi Audit Intern yang merupakan anggota tim dari 7 Group Audit Umum, terdiri dari 21 auditor (masing-masing group audit terdiri dari 3 anggota tim). Profil responden adalah sebagai berikut:

i. Berdasarkan jabatan: Kepala Seksi (2 orang), Penyelia/Supervisor (12 orang) dan Pelaksana/Staff (7 orang).

ii. Berdasarkan tingkat pendidikan: S2 (2 orang), S1 (15 orang), D3 (3 orang), SLTA (1 orang).

iii. Berdasarkan jenis kelamin : Laki-laki (21 orang), Perempuan (tidak ada)

b. Analisis Isi Dokumen

Analisis isi dokumen dilakukan terhadap dokumen pemeriksaan dari 24 obyek audit yang telah dilakukan pemeriksaan pada tahun 2006 oleh 7 tim audit. Pemeriksaan dilakukan terhadap dokumen pemeriksaan yang terdiri dari Laporan Persiapan Audit (LPA) dan Kertas Kerja Audit (KKA) masing-masing obyek

audit. Adapun obyek audit yang menjadi sampel untuk dianalisis adalah sebagai berikut:

- i. Tiga Kantor Cabang Utama (KC Bandung, Tangerang dan Semarang).
- ii. Satu Kantor Cabang Kelas I (KC Medan).
- iii. Empat Kantor Cabang Kelas II (KC Malang, Palembang, Yogyakarta dan Padang)
- iv. Enam belas Kantor Cabang Kelas III (KC Balikpapan, Purwakarta, Banjarmasin, Depok, Bengkulu, Gresik, Pekanbaru, Bandarlampung, Palangkaraya, Cilegon, Pekalongan, Bengkulu, Jambi, Cirebon, Purwokerto dan Jember).

4.1 Hasil Penelitian

Berdasarkan analisis dari data yang terkumpul, maka dapat diuraikan hasil dari penelitian.

4.2.1 Hasil Penilaian Terhadap Kualitas Internal Audit

Data yang diperoleh dari responden melalui kuisioner dengan skala pengukuran yakni untuk hasil analisis terhadap isi dokumen audit, persepsi pelanggan audit (*auditee*) dan auditor serta dianalisis kedalam tabulasi frekuensi. Hasil jawaban responden dan hasil analisis dokumen audit dijumlahkan kemudian dibagi dengan nilai maksimal dari total jumlah pertanyaan seperti yang ditampilkan pada Tabel 4.1 sebagai berikut:

TABEL 4.1
NILAI MAKSIMAL KUALITAS INTERNAL AUDIT

DIMENSI	JML PERTANYAAN	JML RESPONDEN	NILAI MAKSIMAL
a. Analisis Dokumen Audit	34	7	952
b. Persepsi Pelanggan Audit	21	27	2.268
c. Persepsi Auditor	24	19	1.824

Sumber: Data primer, diolah.

- a. Penilaian terhadap Dokumen Audit, jumlah seluruh pertanyaan 34 dan jumlah dokumen yang dianalisis 7, sehingga nilai maksimal adalah $34 \times 7 \times 4 = 952$.
- b. Persepsi Pelanggan Audit, jumlah seluruh pertanyaan 21 dan jumlah responden 27, sehingga nilai maksimal adalah $21 \times 27 \times 4 = 2.268$
- c. Persepsi Auditor, jumlah seluruh pertanyaan 24 dan jumlah responden 19 sehingga nilai maksimal adalah $24 \times 19 \times 4 = 1.824$.

Hasil analisis dokumen dan jawaban responden audit kemudian dirinci lebih lanjut mengenai peringkat pemenuhannya terhadap standar dengan berpedoman kepada ukuran yang diuraikan pada tabel 4.2 sebagai berikut:

TABEL 4.2
PERINGKAT TERHADAP STANDAR

RENTANG NILAI	KETERANGAN
81 - 100	Sepenuhnya Memenuhi (<i>Fully Complies</i>)
61 - 80	Pada Pokoknya Memenuhi (<i>Substantially Complies</i>)
31 - 60	Tidak Memuaskan Memenuhi (<i>Does Not Satisfactorily Complies</i>)
0 - 30	Tidak Memenuhi (<i>Not in Complies</i>)

Sumber: The IIA

- a. Nilai 81 s.d 100, diinterpretasikan sebagai “Sepenuhnya Memenuhi (*Fully Complies*)”.
- b. Nilai 61 s.d 80, diinterpretasikan sebagai “Pada Pokoknya Memenuhi (*Substantially Complies*)”.
- c. Nilai 31 s.d 60, diinterpretasikan sebagai “Tidak Memuaskan Memenuhi (*Does Not Satisfactorily Complies*)”.
- d. Nilai 0 s.d 30, diinterpretasikan sebagai “Tidak Memenuhi (*Not in Complies*)”.

Hasil analisis terhadap dokumen pemeriksaan audit, jawaban responden (pelanggan audit/*auditee* dan auditor) adalah sebagai berikut:

4.1.1.1 Analisis Isi Dokumen

Hasil penelitian atas dokumen audit untuk melihat kualitas audit yang terdiri dari dimensi Persiapan Audit, Pelaksanaan Audit, Pelaporan, Risalah Temuan, Kertas Kerja Audit, tertuang dalam distribusi frekuensi dengan skala Pengukuran dalam 4 skala (sangat memadai, memadai, kurang memadai dan tidak memadai) seperti digambarkan dalam Tabel 4.3 di bawah ini.

TABEL 4.3
HASIL ANALISIS DOKUMEN

DIMENSI	JMI DOKUMEN	JML PERTANYAAN	NILAI MAKSIMAL	NILAI	SKOR
A. Persiapan Audit	7	7	196	165	84,18
B. Pelaksanaan Audit	7	5	140	118	84,29
C. Pelaporan	7	4	112	99	88,39
D. Risalah Temuan	7	9	252	210	83,33
E. Kertas Kerja Audit	7	9	252	194	76,98
TOTAL	7	34	952	786	82,56

Sumber: Data primer, diolah.

Berdasarkan hasil distribusi frekuensi yang dituangkan dalam Tabel 4.3 tersebut di atas diinterpretasikan sebagai berikut:

Hasil analisis terhadap kualitas audit berdasarkan dokumen pemeriksaan yang meliputi dimensi Persiapan Audit, Pelaksanaan Audit, Pelaporan, Risalah Temuan, Kertas Kerja Audit, menghasilkan total skor 82,56 berarti kualitas internal auditor telah memenuhi standar dengan tingkat penilaian “Sepenuhnya Memenuhi (*Fully Complies*)”. Secara terperinci per masing-masing dimensi dapat diuraikan sebagai berikut:

a. Persiapan Audit

Hasil analisis terhadap isi dokumen audit untuk dimensi Persiapan Audit didapatkan hasil dengan nilai keseluruhan 84,18 berarti kualitas internal audit “Sepenuhnya Memenuhi (*Fully Complies*)”. Dari 7 pertanyaan yang menyangkut persiapan audit, meskipun secara total mendapatkan nilai 84,18 namun apabila diperinci masing-masing pertanyaan terdapat 3 pertanyaan yang mendapatkan nilai di bawah 80 yakni :

- i. Pertanyaan No. 3 mengenai “Apakah pihak yang diperiksa sudah secara resmi diberitahu kapan pekerjaan audit akan dimulai”, dengan nilai 46,43.
- ii. Pertanyaan No. 6 mengenai “Apakah rencana audit telah didukung dengan program audit”, dengan nilai 78,57.
- iii. Pertanyaan No. 7 mengenai “Apakah Laporan Persiapan Audit (*Preliminary Assessment*) telah dibuat dengan lengkap, teliti dan akurat”, dengan nilai 78,57.

b. Pelaksanaan Audit

Hasil analisis terhadap isi dokumen audit untuk dimensi Pelaksanaan Audit didapatkan hasil dengan nilai keseluruhan 84,29 berarti kualitas internal audit “Sepenuhnya Memenuhi (*Fully Complies*)”. Dari 5 pertanyaan yang menyangkut pelaksanaan audit, meskipun secara total mendapatkan nilai 84,29 namun apabila diperinci masing-masing pertanyaan terdapat 3 pertanyaan yang mendapatkan nilai di bawah 80 yakni :

- i. Pertanyaan No. 1 mengenai “Apakah rapat pendahuluan dengan manajemen pihak yang diperiksa telah dilakukan”, dengan nilai 78,57.
- ii. Pertanyaan No. 3 mengenai “Apakah pelaksanaan pengujian telah sesuai dengan program audit”, dengan nilai 71,43.
- iii. Pertanyaan No. 4 mengenai “Apakah ketua tim melakukan *review*/ memastikan bahwa seluruh program audit telah dilaksanakan ”, dengan nilai 75,00.

c. Pelaporan

Hasil analisis terhadap isi dokumen audit untuk dimensi Pelaporan didapatkan hasil dengan nilai keseluruhan 88,39 berarti kualitas internal audit “Sepenuhnya Memenuhi (*Fully Complies*)”. Dari 4 pertanyaan yang menyangkut pelaporan audit, meskipun secara total mendapatkan nilai 88,39 namun apabila diperinci masing-masing pertanyaan terdapat 1 pertanyaan yang mendapatkan nilai di bawah 80 yakni :

Pertanyaan No. 2 mengenai “Apakah *draft executive summary* telah dibuat dengan teliti dan akurat”, dengan nilai 75,00.

d. Risalah Temuan

Hasil analisis terhadap isi dokumen audit untuk dimensi Risalah Temuan didapatkan hasil dengan nilai keseluruhan 83,33 berarti kualitas internal audit “Sepenuhnya Memenuhi (*Fully Complies*)”. Dari 9 pertanyaan yang menyangkut risalah temuan, meskipun secara total mendapatkan nilai 83,33 namun apabila diperinci masing-masing pertanyaan terdapat 3 pertanyaan yang mendapatkan nilai di bawah 80 yakni :

- i. Pertanyaan No. 5 mengenai “Apakah telah diungkapkan langkah perbaikan yang telah dilakukan oleh obyek audit”, dengan nilai 53,57.
- ii. Pertanyaan No. 6 mengenai “Apakah rekomendasi diarahkan untuk mengoreksi/menghilangkan sebab dari temuan”, dengan nilai 71,43.
- iii. Pertanyaan No. 9 mengenai “Apakah judul sudah menggambarkan temuan secara efektif dan informatif”, dengan nilai 75,00.

e. Kertas Kerja Audit

Hasil analisis terhadap isi dokumen audit untuk dimensi Kertas Kerja Audit didapatkan hasil dengan nilai keseluruhan 76,98 berarti kualitas internal audit “Pada Pokoknya Memenuhi (*Substantially Complies*)”. Dari 9 pertanyaan yang menyangkut kertas kerja audit, secara total mendapatkan nilai 76,98 dan apabila diperinci masing-masing pertanyaan hanya 2 pertanyaan yang mendapat nilai di atas 80 dan 7 pertanyaan mendapatkan nilai di bawah 80 yakni :

- i. Pertanyaan No. 3 mengenai “Apakah KKA sudah ditandatangani oleh ketua tim”, dengan nilai 75,00.
- ii. Pertanyaan No. 4 mengenai “Apakah KKA sudah diindeks sesuai dengan Audit Program”, dengan nilai 71,43.
- iii. Pertanyaan No. 5 mengenai “Apakah KKA sudah mencantumkan bidang-bidang audit/proses bisnis sesuai program audit”, dengan nilai 78,57.
- iv. Pertanyaan No. 6 mengenai “Apakah KKA sudah diberi tanggal yang menunjukkan kapan KKA dibuat”, dengan nilai 46,43.
- v. Pertanyaan No. 7 mengenai “Apakah KKA sudah dibuat seluruhnya sesuai dengan Audit Program termasuk untuk Program Audit yang tidak memunculkan temuan”, dengan nilai 75,00.
- vi. Pertanyaan No. 8 mengenai “Apakah Arsip KKA sudah disusun rapi secara logis untuk memudahkan kesiapan *review* dan mengikuti alur kerja yang sudah dilaksanakan”, dengan nilai 71,43.
- vii. Pertanyaan No. 9 mengenai “Apakah KKA sudah mengindikasikan bahwa pekerjaan yang memadai telah dilakukan, disertai bukti yang dapat mendukung temuan-temuan audit, atau kesimpulan yang menyatakan tidak diketemukan temuan sama sekali”, dengan nilai 75,00.

4.2.1.2 Analisis terhadap *Internal Audit Charter* (Anggaran Dasar Internal Audit)

Pengujian dengan menggunakan (*check list*) untuk menganalisis tingkat ketaatan Divisi Audit Intern terhadap *Audit Charter* (Anggaran Dasar Internal Audit) hasilnya tergambar dalam Tabel 4.4 di bawah ini:

TABEL 4.4
HASIL ANALISIS ANGGARAN DASAR

NO	URAIAN	Y	T	KETERANGAN
1	Apakah Departemen Internal Audit mempunyai Anggaran Dasar (Charter) secara tertulis	1	0	Keputusan Bersama Komisaris dan Direksi mengenai Internal Audit Cahrter Bank BTN
2	Apakah direktur Internal audit telah mendapat-kan pengesahan atas anggarandasar terse-but dari manajemen senior.	1	0	Ditandatangani oleh Komisaris dan Direktur Utama tanggal 27 Pebruari 2003
3	Apakah Anggaran Dasar Memuat:			
A	Tujuan, wewenang dan tanggung jawab.	1	0	Bab IV Charter
B	Penetapan posisi departemen dalam Organisasi	1	0	Bab II Charter
C	Otorisasi akses terhadap catatan-catatan, karyawan, harta milik phisik yang relevan dengan pemeriksaan.	1	0	Bab IV Pasal 5 Cahrter
D	Menefinisikan ruang lingkup kegiatan Internal Audit	1	0	Bab III Charter
E	Komitmen manajemen eksekutif terhadap Internal Audit.	1	0	Bab V Charter
F	Menetapkan bagaimana Internal Audit bekerja dan dihargai.	0	1	Tidak ada
4	Apakah Direktur Internal Audit secara periodik menilai bahwa tujuan, wewenang, dan tanggung jawab yang dimuat dalam anggaran dasar masih dapat dilanjutkan untuk mencapai Tujuan Internal Audit.	1	0	Tercermin dalam Annual Audit Plan yang disetujui Derektur Utama
5	Apakah tujuan, wewenang, dan	1	0	Tercermin dalam Audit

	tanggung jawab dalam anggaran dasar dilaksanakan.			Plan, Laporan Persiapan Audit dan Laporan Hasil Audit
6	Apakah posisi departemen dalam organisasi mendukung independensi Internal Audit.	1	0	Tercermin dalam struktur organisasi langsung dibawah Dirut
7	Apakah kewenangan untuk akses terhadap catatan-catatan, karyawan, harta milik phisik yang relevan dengan pemeriksaan tidak mendapat hambatan	1	0	Berdasarkan Laporan Hasil Audit tidak ada hambatan
8	Apakah ruang lingkup pemeriksaan telah didefinisikan.	1	0	Tercermin dari Audit Plan dan Laporan Persiapan Audit.
9	Apakah Internal Audit mendapat dukungan sebagai komitmen manajemen eksekutif terhadap operasi Internal Audit.	1	0	Bab V Charter
10	Apakah ada aturan yang menetapkan Bagaimana Internal Audit bekerja dan Dihargai	0	1	Tidak ada
	Jumlah	13	2	
	Persentase	86,67	13,33	

Sumber: The IIA, diolah.

Apabila jawaban dari masing-masing pertanyaan tersebut telah memenuhi diberi nilai 1 dan apabila tidak memenuhi diberi nilai 0. Berdasarkan hasil pengujian sesuai dengan Tabel 4.4 di atas, didapatkan hasil 86,67% telah memenuhi, artinya Divisi Audit Intern telah memenuhi Anggaran Dasar/Internal *Audit Charter*-nya.

4.2.1.3 Analisis Persepsi Pelanggan Audit/*Auditee*

Hasil penelitian atas persepsi pelanggan audit/*auditee* terhadap kualitas Internal Audit dimensi Peran, Sifat Profesional, Ruang Lingkup Audit, dan Proses Audit & Pelaporan Hasil Audit tertuang dalam distribusi frekuensi dengan skala Pengukuran

dalam 4 skala (sangat memadai, memadai, kurang memadai dan tidak memadai) seperti digambarkan dalam Tabel 4.5 sebagai berikut:

TABEL 4.5
PERSEPSI PELANGGAN AUDIT/AUDITEE

DIMENSI	JML RESPONDEN	JML PERTANYAAN	NILAI MAKSIMAL	NILAI	SKOR
A. Peran	27	4	432	341	78,94
B. Sifat Profesional	27	5	540	433	80,19
C. Ruang Lingkup Audit	27	5	540	425	78,70
D. Proses Audit dan Pelaporan Hasil Audit	27	7	756	606	80,16
TOTAL	27	21	2.268	1.805	79,59

Sumber: Data primer, diolah.

Berdasarkan hasil distribusi frekuensi yang dituangkan dalam Tabel 4.5 tersebut di atas diinterpretasikan sebagai berikut:

Persepsi pelanggan audit/*auditee* terhadap kualitas Internal Audit dimensi Peran, Sifat Profesional, Ruang Lingkup Audit, dan Proses Audit & Pelaporan Hasil Audit memberikan jawaban dengan total skor 79,59 berarti kualitas internal auditor telah memenuhi standar dengan tingkat penilaian “Pada Pokoknya Memenuhi (*Substantially Complies*)”. Secara terperinci untuk masing-masing dimensi dapat diuraikan sebagai berikut:

a. Peran

Persepsi pelanggan audit/*auditee* terhadap pertanyaan penelitian dimensi Peran memberikan jawaban dengan nilai keseluruhan 78,94 berarti kualitas internal auditor telah memenuhi standar dengan tingkat penilaian “Pada Pokoknya Memenuhi

(*Substantially Complies*)”. Dari 4 pertanyaan yang menyangkut peran, secara total mendapatkan nilai 78,94 apabila diperinci masing-masing pertanyaan hanya 1 pertanyaan yang mendapat nilai di atas 80 dan 3 pertanyaan lainnya mendapatkan nilai di bawah 80 yakni :

- i. Pertanyaan No. 1 mengenai “Nilai tambah yang diberikan oleh tim audit”, dengan nilai 76,85.
- ii. Pertanyaan No. 2 mengenai “Kualitas tim audit dalam melaksanakan kegiatan audit”, dengan nilai 75,00.
- iii. Pertanyaan No. 3 mengenai “Peran konsultatif dari tim audit”, dengan nilai 79,63.

b. Sifat Profesional

Persepsi pelanggan audit/*auditee* terhadap pertanyaan penelitian dimensi Sifat Profesional memberikan jawaban dengan nilai keseluruhan 80,19 berarti kualitas internal auditor telah memenuhi standar dengan tingkat penilaian “Sepenuhnya Memenuhi (*Fully Complies*)”. Dari 5 pertanyaan yang menyangkut sifat profesional, secara total mendapatkan nilai 80,19 namun apabila diperinci masing-masing pertanyaan 3 pertanyaan yang mendapatkan nilai di bawah 80 yakni :

- i. Pertanyaan No. 2 mengenai “Profesionalisme”, dengan nilai 78,70.
- ii. Pertanyaan No. 3 mengenai “Penguasaan terhadap ketentuan/peraturan yang berlaku”, dengan nilai 79,63.

- iii. Pertanyaan No. 3 mengenai “Pemahaman terhadap kegiatan unit kerja yang diaudit”, dengan nilai 77,78.

c. Ruang Lingkup Audit

Persepsi pelanggan audit/*auditee* terhadap pertanyaan penelitian dimensi Ruang Lingkup Audit memberikan jawaban dengan nilai keseluruhan 78,70 berarti kualitas internal auditor telah memenuhi standar dengan tingkat penilaian “Pada Pokoknya Memenuhi (*Substantially Complies*)”. Dari 5 pertanyaan yang menyangkut ruang lingkup audit, secara total mendapatkan nilai 78,70 dan apabila diperinci masing-masing pertanyaan semua pertanyaan mendapatkan nilai di bawah 80 yakni :

- i. Pertanyaan No. 1 mengenai “Kejelasan tujuan, dan ruang lingkup audit ”, dengan nilai 79,63.
- ii. Pertanyaan No. 2 mengenai “Cara mengkomunikasikan tujuan dan cakupan audit”, dengan nilai 77,78.
- iii. Pertanyaan No. 3 mengenai “Penetapan proses bisnis yang akan diaudit berdasarkan area yang berisiko tinggi dengan mempertimbangkan masukan dari *client*/Kantor Cabang”, dengan nilai 79,63.
- iv. Pertanyaan No. 4 mengenai “Pengetahuan tim audit mengenai area yang paling penting dan berisiko tinggi”, dengan nilai 79,63.
- v. Pertanyaan No. 5 mengenai “Kualitas rekomendasi atas penyempurnaan pada area yang diaudit”, dengan nilai 76,85.

d. Proses Audit dan Pelaporan Hasil Audit

Persepsi pelanggan audit/*auditee* terhadap pertanyaan penelitian dimensi Proses Audit dan Pelaporan Hasil Audit memberikan jawaban dengan nilai keseluruhan 80,16 berarti kualitas internal auditor telah memenuhi standar dengan tingkat penilaian “Sepenuhnya Memenuhi (*Fully Complies*)”. Dari 7 pertanyaan yang menyangkut Proses Audit dan Pelaporan Hasil Audit, secara total mendapatkan nilai 80,16 namun apabila diperinci masing-masing pertanyaan 2 pertanyaan yang mendapatkan nilai di bawah 80 yakni :

- i. Pertanyaan No. 2 mengenai “Penguasaan tim terhadap temuan hasil audit”, dengan nilai 77,78.
- ii. Pertanyaan No. 7 mengenai “Kualitas Laporan Hasil Audit dari segi akurasi, kejelasan dan struktur”, dengan nilai 76,85.

4.2.1.4 Analisis Penilaian Auditor

Hasil penelitian atas persepsi auditor terhadap kualitas Ketua Tim Audit dimensi Pelaksanaan Standar Audit dan Kode Etik Auditor Intern, Kemampuan Memimpin dan Mensupervisi Tim Audit, Kemampuan dalam Memberikan Nilai Tambah bagi *Auditee*, Kemampuan dalam Mengendalikan Waktu dan Biaya Audit, Tanggung Jawab terhadap Mutu Pekerjaan dan Kemauan dan Kemampuan dalam Bekerjasama dengan Anggota Tim, tertuang dalam distribusi frekuensi dengan skala Pengukuran dalam 4 skala (sangat memadai, memadai, kurang memadai dan tidak memadai) seperti digambarkan dalam Tabel 4.6:

TABEL 4.6
HASIL PENILAIAN AUDITOR

DIMENSI	JML RESPONDEN	JML PERTANYAAN	NILAI MAKSIMAL	NILAI	SKOR
A. Pelaksanaan standar audit dan kode etik auditor intern	19	4	304	244	80,26
B. Kemampuan memimpin dan mensupervisi tim audit	19	5	380	303	79,74
C. Kemampuan dalam memberikan nilai tambah bagi <i>auditee</i>	19	3	228	194	85,09
D. Kemampuan dalam mengendalikan waktu dan biaya audit	19	2	152	123	80,92
E. Tanggung jawab terhadap mutu pekerjaan	19	7	532	423	79,51
F. Kemauan dan kemampuan dalam bekerjasama dengan anggota tim.	19	3	228	193	84,65
TOTAL	19	24	1.824	1.480	81,14

Sumber: Data primer, diolah.

Berdasarkan hasil distribusi frekuensi yang dituangkan dalam Tabel 4.6 tersebut di atas diinterpretasikan sebagai berikut:

Persepsi auditor terhadap kualitas Ketua Tim Audit dimensi Pelaksanaan Standar Audit dan Kode Etik Auditor Intern, Kemampuan Memimpin dan Mensupervisi Tim Audit, Kemampuan dalam Memberikan Nilai Tambah bagi *Auditee*, Kemampuan dalam Mengendalikan Waktu dan Biaya Audit, Tanggung Jawab terhadap Mutu Pekerjaan dan Kemauan dan Kemampuan dalam Bekerjasama dengan Anggota Tim, memberikan jawaban dengan total skor 81,14 berarti kualitas internal auditor telah memenuhi standar

dengan tingkat penilaian “Sepenuhnya Memenuhi (*Fully Complies*)”. Secara terperinci per masing-masing dimensi dapat diuraikan sebagai berikut:

a. Pelaksanaan Standar Audit dan Kode Etik Auditor Intern

Persepsi auditor terhadap pertanyaan penelitian dimensi Pelaksanaan Standar Audit dan Kode Etik Auditor Intern memberikan jawaban dengan nilai keseluruhan 80,26 berarti kualitas Ketua Tim Auditor telah memenuhi standar dengan tingkat penilaian “Sepenuhnya Memenuhi (*Fully Complies*)”. Dari 4 pertanyaan yang menyangkut pelaksanaan standar audit dan kode etik auditor intern, secara total mendapatkan nilai 80,26 namun apabila diperinci masing-masing pertanyaan, 1 pertanyaan yang mendapatkan nilai di bawah 80 yakni :

Pertanyaan No. 3 mengenai “Memiliki pengetahuan mengenai teknologi atau perangkat yang tersedia dan menggunakan fasilitas teknologi secara optimal untuk meningkatkan kualitas hasil audit secara efektif dan efisien.”, dengan nilai 69,74.

b. Kemampuan Memimpin dan Mensupervisi Tim Audit

Persepsi auditor terhadap pertanyaan penelitian dimensi Kemampuan Memimpin dan Mensupervisi Tim Audit memberikan jawaban dengan nilai keseluruhan 79,74 berarti kualitas Ketua Tim Auditor telah memenuhi standar dengan tingkat penilaian “Pada Pokoknya Memenuhi (*Substantially Complies*)”. Dari 5 pertanyaan yang menyangkut kemampuan memimpin dan mensupervisi Tim Audit, secara total mendapatkan nilai 79,74 dan apabila diperinci masing-masing pertanyaan hanya 2 pertanyaan yang mendapat nilai di atas 80 dan 3 pertanyaan lainnya mendapatkan nilai di bawah 80 yakni :

- i. Pertanyaan No. 3 mengenai “Membagi tugas secara efektif dengan memberikan penjelasan kepada anggota tim ”, dengan nilai 78,95.
 - ii. Pertanyaan No. 4 mengenai “Mengkomunikasikan harapan dan memberikan kepercayaan kepada anggota tim untuk melakukan tugas sesuai tanggung jawabnya”, dengan nilai 78,95.
 - iii. Pertanyaan No. 5 mengenai “Mengatasi kelemahan dan masalah individu anggota tim secara konstruktif”, dengan nilai 77,63.
- c. Kemampuan dalam Memberikan Nilai Tambah bagi *Auditee*

Persepsi auditor terhadap pertanyaan penelitian dimensi Kemampuan dalam Memberikan Nilai Tambah bagi *Auditee* memberikan jawaban dengan nilai keseluruhan 85,09 berarti kualitas Ketua Tim Auditor telah memenuhi standar dengan tingkat penilaian “Sepenuhnya Memenuhi (*Fully Complies*)”. Dari 3 pertanyaan yang menyangkut kemampuan dalam memberikan nilai tambah bagi *auditee*, secara total mendapatkan nilai 85,09 dan apabila diperinci masing-masing pertanyaan, semua pertanyaan mendapatkan nilai di atas 80.

- d. Kemampuan dalam Mengendalikan Waktu dan Biaya Audit

Persepsi auditor terhadap pertanyaan penelitian dimensi Kemampuan dalam Mengendalikan Waktu dan Biaya Audit memberikan jawaban dengan nilai keseluruhan 80,92 berarti kualitas Ketua Tim Auditor telah memenuhi standar dengan tingkat penilaian “Sepenuhnya Memenuhi (*Fully Complies*)”. Dari 2 pertanyaan yang menyangkut kemampuan dalam mengendalikan waktu dan biaya

audit, secara total mendapatkan nilai 80,92 dan apabila diperinci masing-masing pertanyaan, semua pertanyaan mendapatkan nilai di atas 80.

e. Tanggung Jawab terhadap Mutu Pekerjaan

Persepsi auditor terhadap pertanyaan penelitian dimensi Tanggung Jawab terhadap Mutu Pekerjaan memberikan jawaban dengan nilai keseluruhan 79,51 berarti kualitas Ketua Tim Auditor telah memenuhi standar dengan tingkat penilaian “Pada Pokoknya Memenuhi (*Substantially Complies*)”. Dari 7 pertanyaan yang menyangkut tanggung jawab terhadap mutu pekerjaan, secara total mendapatkan nilai 79,51 dan apabila diperinci masing-masing pertanyaan hanya 1 pertanyaan yang mendapat nilai di atas 80 dan 6 pertanyaan lainnya mendapatkan nilai di bawah 80 yakni :

- i. Pertanyaan No. 1 mengenai “Apakah Ketua Tim Memberikan pengarahan dan bimbingan dalam penyusunan Laporan Persiapan Audit (LPA)”, dengan nilai 78,95.
- ii. Pertanyaan No. 2 mengenai “Apakah Ketua Memberikan pengarahan dalam menentukan *audit procedure* dan melakukan *review* terhadap pelaksanaannya”, dengan nilai 78,95.
- iii. Pertanyaan No. 3 mengenai “Apakah Ketua Tim Memberikan arahan teknis yang jelas kepada anggota tim agar hasil/temuan audit memenuhi standar kualitas/kriteria temuan yang ditetapkan”, dengan nilai 78,95.

- iv. Pertanyaan No. 4 mengenai “Apakah Ketua Tim Memastikan dokumen kertas kerja dan dokumen pendukung lainnya lengkap, terorganisir dan mudah dipahami”, dengan nilai 77,63.
 - v. Pertanyaan No. 5 mengenai “Apakah Ketua Tim Membuat dan melaporkan *Executive Summary* sesuai dengan jadwal waktu dan standar yang telah ditetapkan”, dengan nilai 78,95.
 - vi. Pertanyaan No. 7 mengenai “Apakah Ketua Tim Memastikan pelaksanaan pemantauan penyelesaian tindak lanjut dan pelaporannya sesuai dengan jadwal yang ditetapkan, didukung dengan analisa kecukupan tindak lanjut ”, dengan nilai 78,95.
- f. Kemauan dan Kemampuan dalam Bekerjasama dengan Anggota Tim
- Persepsi auditor terhadap pertanyaan penelitian dimensi Kemauan dan Kemampuan dalam Bekerjasama dengan Anggota Tim memberikan jawaban dengan nilai keseluruhan 84,65 berarti kualitas Ketua Tim Auditor telah memenuhi standar dengan tingkat penilaian “Sepenuhnya Memenuhi (*Fully Complies*)”. Dari 3 pertanyaan yang menyangkut kemauan dan kemampuan dalam Bekerjasama dengan Anggota Tim, secara total mendapatkan nilai 84,65 dan apabila diperinci masing-masing pertanyaan, semua pertanyaan mendapatkan nilai di atas 80.

4.2.2 Harapan dan Saran Pelanggan Audit/*Auditee*

Harapan dan saran pelanggan audit di bawah ini dikemukakan oleh 27 pelanggan audit yang merupakan Manajer dari Kantor Cabang. Harapan dan saran

tersebut merupakan jawaban dari pertanyaan terbuka yang disampaikan dalam penelitian. Tidak semua pelanggan audit memberikan jawaban atas pertanyaan penelitian bilamana menurut pendapatnya tidak ada yang perlu disarankan. Harapan dan saran tersebut adalah sebagai berikut:

1. Auditor agar lebih memahami permasalahan atas penyimpangan yang terjadi, karena kondisi di lapangan dapat berbeda dengan ketentuan/peraturan yang berlaku.
2. Temuan positif yaitu yang menyimpang dari ketentuan namun mempunyai nilai tambah bagi perusahaan baik dari segi bisnis maupun administratif pada suatu kantor cabang, agar diungkapkan dan diinformasikan juga kepada kantor cabang yang lainnya. (2 responden).
3. Pembahasan terhadap kinerja kantor cabang agar dipersingkat, karena kinerja kantor cabang secara khusus sudah dievaluasi oleh divisi terkait.
4. Sampling yang diambil terfokus pada obyek yang bermasalah sehingga kurang mewakili kondisi objektif kantor cabang akibatnya kesimpulan yang diambil kurang tepat.
5. Dalam memberikan solusi atas permasalahan agar disesuaikan dengan kondisi kantor cabang, jangan memberikan solusi secara umum.
6. Apabila ada ketentuan yang kurang sesuai dengan kondisi bisnis kantor cabang, agar dapat diberikan masukan kepada divisi terkait untuk dikaji ulang. (2 responden).

7. Harus dilakukan standarisasi untuk pemeriksa, sehingga kualitas pemeriksa bisa standar.
8. Agar waktu audit ditambah sehingga kedalaman analisa dan solusi yang diberikan bisa lebih optimal.
9. Agar DAI ikut memonitor penyelesaian/tindak lanjut permasalahan yang berkaitan dengan divisi.
10. Sebelum dilakukan audit agar didahului dengan sosialisasi/penjelasan mengenai tujuan dilakukannya audit di kantor cabang oleh tim audit kepada seluruh pegawai, jangan hanya kepada manajemen saja.
11. Sebaiknya Divisi Audit setiap periode tertentu menerbitkan buletin yang isinya informasi sekitar Audit.
12. Agar lebih efisien sebaiknya waktu pelaksanaan audit diperpendek. (2 responden).
13. Personil auditor sebaiknya maksimal 3 orang.
14. Audit terlalu berorientasi pada ketaatan dan kepatuhan yang berlaku, seharusnya juga mempertimbangkan unsur-unsur bisnis yang dihadapi oleh kantor cabang dengan menilai risikonya.
15. Agar audit menempatkan diri sebagai mitra kerja yang membantu pemecahan masalah, sehingga kehadiran auditor selau ditunggu.
16. Waktu pelaksanaan audit agar disusun dengan mempertimbangkan audit yang dilakukan oleh pihak ekstern, sehingga tidak berbarengan.

17. Rekomendasi agar bisa diaplikasikan dan disesuaikan dengan kondisi kantor cabang. (2 responden).
18. Tim audit agar memberikan informasi mengenai potensi permasalahan yang mungkin terjadi berdasarkan pengalaman pemeriksaan di kantor cabang lain.
19. Pengetahuan auditor agar terus ditambah dengan menyesuaikan dengan ketentuan-ketentuan terbaru.
20. Komunikasi pada saat pemeriksaan perlu ditingkatkan.

4.2.3 Hubungan Antara Kualitas Audit, Supervisi dan Kepuasan Pelanggan

Untuk menjawab pertanyaan penelitian nomor 4, 5 dan 6 yaitu untuk mengetahui Apakah terdapat hubungan antara kualitas audit dengan supervisi yang dilakukan ketua tim, apakah terdapat hubungan antara kualitas audit dengan kepuasan pelanggan audit (*auditee*) dan apakah terdapat hubungan antara supervisi yang dilakukan ketua tim dengan kepuasan pelanggan audit (*auditee*), data yang didapat dari hasil analisis dan dari responden untuk masing-masing obyek penelitian yang terdiri dari 7 tim audit kemudian dicari hubungannya dengan menggunakan SPSS. Hasil penilaian untuk masing-masing tim diuraikan pada Tabel 4.7 sebagai berikut:

TABEL 4.7
HASIL PENILAIAN PER TIM

TIM AUDIT	TOTAL NILAI		
	ANALISIS ISI (DOKUMEN)	PERSEPSI PELANGGAN AUDIT (AUDITEE)	PENILAIAN AUDITOR THD KETUA TIM (AUDITOR)
I	80,88	76,79	80,90
II	80,88	80,16	69,27
III	86,03	83,04	90,97
IV	82,35	78,87	76,04
V	86,78	75,60	75,00
VI	77,94	81,43	75,00
VII	83,09	81,35	95,14

Sumber: Data primer, diolah.

Pengolahan data dengan menggunakan SPSS dengan korelasi Kendals tau-b, memberikan hasil seperti yang tergambar pada Tabel 4.8 di bawah ini:

TABEL 4.8
HASIL PENGOLAHAN DATA

Correlations

			DOKUMEN	AUDITEE	SUPERVIS
Kendall's tau_b	DOKUMEN	Correlation Coefficient	1,000	-,098	,250
		Sig. (2-tailed)	,	,761	,442
		N	7	7	7
	AUDITEE	Correlation Coefficient	-,098	1,000	,195
		Sig. (2-tailed)	,761	,	,543
		N	7	7	7
	SUPERVIS	Correlation Coefficient	,250	,195	1,000
		Sig. (2-tailed)	,442	,543	,
		N	7	7	7

Sumber: Data primer, diolah.

Hasil pengolahan tersebut dapat diinterpretasikan sebagai berikut:

- i. Output antara Dokumen (analisis terhadap isi dokumen untuk mengetahui kualitas audit) dengan Supervisi (penilaian auditor terhadap supervisi ketua tim) menghasilkan angka 0,250. Angka tersebut menunjukkan lemahnya korelasi antara kualitas dari isi dokumen audit dengan supervisi yang dilakukan ketua tim (di bawah 0,5).
- ii. Output Sig. (2-tailed) untuk korelasi variabel Dokumen (Analisis terhadap isi dokumen untuk mengetahui kualitas audit) dengan Supervisi (penilaian auditor terhadap supervisi ketua tim) didapat angka probabilitas 0,442. Oleh karena angka tersebut di atas 0,05, artinya tidak ada hubungan (korelasi) antara kualitas audit dengan supervisi yang dilakukan ketua tim.
- iii. Output antara Dokumen (Analisis terhadap isi dokumen untuk mengetahui kualitas audit) dengan *Auditee* (persepsi pelanggan audit terhadap kualitas audit) menghasilkan angka -0,098. Angka tersebut menunjukkan lemahnya korelasi antara kualitas dari isi dokumen audit kepuasan pelanggan audit (*auditee*), di bawah 0,5. Angka minus juga menunjukkan adanya hubungan yang terbalik, artinya semakin berkualitas internal audit, semakin merasa tidak puas pelanggan audit (*auditee*).
- iv. Output Sig. (2-tailed) untuk korelasi variabel Dokumen (Analisis terhadap isi dokumen untuk mengetahui kualitas audit) dengan *Auditee* (persepsi pelanggan audit terhadap kualitas audit) didapat angka probabilitas 0,361. Oleh karena

angka tersebut di atas 0,05, artinya tidak ada hubungan (korelasi) antara kualitas audit dengan kepuasan pelanggan audit (*auditee*)

- v. Output antara Supervisi (penilaian auditor terhadap supervisi ketua tim) kualitas audit) dengan *Auditee* (persepsi pelanggan audit terhadap kualitas audit) menghasilkan angka 0,195. Angka tersebut menunjukkan lemahnya korelasi antara supervisi yang dilakukan ketua tim dengan persepsi pelanggan audit (di bawah 0,5).
- vi. Output Sig. (2-tailed) untuk korelasi variabel Supervisi (penilaian auditor terhadap supervisi ketua tim) kualitas audit) dengan *Auditee* (persepsi pelanggan audit terhadap kualitas audit) didapat angka probabilitas 0,543. Oleh karena angka tersebut di atas 0,05, artinya tidak ada hubungan (korelasi) antara supervisi yang dilakukan ketua tim dengan kepuasan pelanggan audit (*auditee*).

4.3 Pembahasan

Dalam pembahasan di bawah ini akan diuraikan variabel-variabel yang berdasarkan hasil penelitian dinilai belum “Sepenuhnya Memenuhi (*Fully Complies*)” atau masih termasuk dalam kategori penilaian “Pada Pokoknya Memenuhi (*Substantially Complies*)”. Akan diuraikan faktor-faktor dan kondisi yang menyebabkan variabel-variabel tersebut dinilai masih belum “Sepenuhnya Memenuhi (*Fully Complies*)”

4.3.1. Analisis Isi Dokumen

Hasil analisis terhadap dokumen pemeriksaan yang meliputi dimensi Persiapan Audit, Pelaksanaan Audit, Pelaporan, Risalah Temuan, Kertas Kerja Audit, menghasilkan total skor 82,56 berarti kualitas internal auditor telah memenuhi standar dengan tingkat penilaian “Sepenuhnya Memenuhi (*Fully Complies*)”. Namun apabila dilihat lebih jauh untuk masing-masing sub dimensi masih ada yang masih termasuk dalam kategori penilaian “Pada Pokoknya Memenuhi (*Substantially Complies*)”

a. Persiapan Audit

Pertanyaan No. 3 mengenai “Apakah pihak yang diperiksa sudah secara resmi diberitahu kapan pekerjaan audit akan dimulai”, nilai 46,43. Pelaksanaan audit harus dilengkapi dengan surat tugas dan pemberitahuan audit dari divisi audit internal yang disampaikan kepada obyek audit sebelum atau pada saat audit dilaksanakan. Surat tugas dan pemberitahuan audit dimaksudkan sebagai dasar untuk melakukan audit sebagaimana ditetapkan dalam rencana audit tahunan.

Berdasarkan hasil penelitian, kondisi yang terjadi adalah bahwa untuk setiap penugasan audit, pelanggan audit/*auditee* sudah diberitahu secara resmi melalui surat penugasan yang dikirimkan terlebih dahulu melalui faksimili. Namun pemberitahuan tersebut sebagian besar dilakukan pada saat hari pertama akan dilakukan audit atau satu hari sebelum dilakukan audit. Kondisi ini mencerminkan bahwa persiapan audit dilakukan dengan tergesa-gesa sehingga kurang mendukung terhadap keberhasilan pemeriksaan.

Bagi pelanggan audit/*auditee*, pemberitahuan yang dilakukan secara mendadak juga kurang mendukung dalam hal penyediaan data, meskipun audit yang mendadak (*surprised audit*) dalam hal tertentu dianjurkan, seperti dalam pemeriksaan uang kas dan surat-surat berharga. Pemberitahuan yang dilakukan jauh-jauh hari sebelumnya mengindikasikan bahwa persiapan audit telah dilakukan secara matang dan pelanggan audit/*auditee* bisa mempersiapkan diri dengan lebih baik lagi, misalnya melakukan rapat intern untuk menginventarisir permasalahan yang membutuhkan pemecahan. Dengan demikian harapan bahwa audit intern dapat berperan sebagai konsultan diharapkan dapat terwujud.

Pertanyaan No. 6 mengenai “Apakah rencana audit telah didukung dengan program audit”, dengan nilai 78,57. Program audit merupakan salah satu bagian dari Laporan Persiapan Audit yang dipersiapkan untuk kegiatan audit, terdiri dari langkah-langkah terperinci yang akan dilaksanakan dalam kegiatan audit, yang dibuat berdasarkan tujuan yang telah ditetapkan, informasi yang tersedia mengenai kegiatan yang akan diaudit dan kebijakan serta prosedur yang berlaku. Program audit ini dapat direvisi kembali pada saat pelaksanaan audit, dengan mempertimbangkan hasil identifikasi risiko dan evaluasi sistem pengendalian intern, serta diskusi dengan obyek audit. Semua pelaksanaan audit harus dikendalikan melalui program audit. Program audit yang disusun dengan baik sangat penting artinya bagi tercapainya pelaksanaan audit yang efektif dan efisien.

Pada setiap Laporan Persiapan Audit (*Preliminary Assessment*) seharusnya sudah dicantumkan program audit sesuai dengan fokus audit yang telah ditetapkan

berdasarkan hasil penilaian risiko, namun berdasarkan penelitian masih ada tim audit yang belum membuat program audit atau program audit sudah dibuat namun kurang mendukung fokus audit. Seharusnya program audit dibuat sebagai landasan yang sistematis bagi auditor intern untuk dapat memahami tujuan, jenis dan luasnya audit, menetapkan hal-hal pokok atau signifikan yang harus dilaksanakan auditor intern, memudahkan pengendalian audit bagi ketua tim, dan dokumentasi mengenai pekerjaan audit yang dilaksanakan dan akan bermanfaat untuk audit yang akan datang.

Pertanyaan No. 7 mengenai “Apakah Laporan Persiapan Audit (*Preliminary Assessment*) telah dibuat dengan lengkap, teliti dan akurat”, dengan nilai 78,57. Hasil penelitian pendahuluan merupakan kesimpulan awal yang mengidentifikasi masalah penting yang muncul dan alasan untuk menelusuri lebih dalam, informasi penting yang diperoleh selama penelitian, tujuan dan prosedur penugasan, potensial sistem pengendalian intern yang kritis, pengendalian intern yang kurang dan atau berlebihan dan estimasi waktu dan sumber daya yang diperlukan.

Berdasarkan hasil penelitian, masih banyak ketidaklengkapan, kekurangtelitian dan ketidakcermatan dalam Laporan Persiapan Audit. Setelah dibuat oleh auditor, Laporan Persiapan Audit *direview* oleh Ketua Tim dan diserahkan kepada Kepala Divisi dengan terlebih dahulu diperiksa unit pengendalian mutu mengenai kelengkapannya. Dari hasil pemeriksaan unit pengendalian mutu inilah diketahui terdapat banyak catatan mengenai

ketidaktepatan LPA, seperti masih terdapat kesalahan analisa, kesalahan menyimpulkan atas kondisi yang ada, kesalahan penulisan dan penghitungan, tidak dicantumkan program audit, fokus audit belum ditetapkan dan lain sebagainya. Banyaknya kesalahan tersebut mencerminkan bahwa auditor belum bekerja secara profesional (*due professional care*).

b. Pelaksanaan Audit

Pertanyaan No. 1 mengenai “Apakah rapat pendahuluan dengan manajemen pihak yang diperiksa telah dilakukan”, dengan nilai 78,57. Sesuai dengan panduan audit Divisi Audit Intern, pertemuan pendahuluan harus dilakukan tim audit dengan manajemen pelanggan audit/*auditee* untuk mengkomunikasikan maksud dan tujuan dilakukannya audit serta mengkonfirmasi cakupan audit (*audit scope*) untuk memastikan bahwa pelaksanaan audit akan terfokus secara tepat, selain itu untuk mendapatkan pemahaman yang sama antara auditor dengan penanggung jawab proses bisnis/obyek audit mengenai luas ruang lingkup pelaksanaan audit.

Besarnya bantuan yang dibutuhkan dan banyaknya data-data yang diperlukan, ditentukan berdasarkan kesepakatan bersama antara auditor dengan obyek audit. Informasi tambahan yang diperoleh pada saat mengkonfirmasi cakupan audit dapat merubah cakupan audit dan estimasi waktu pelaksanaan audit yang telah ditetapkan pada tahap persiapan pelaksanaan audit. Demikian pula dalam pertemuan pendahuluan ini *auditee* dapat menginformasikan kondisinya, baik dari kinerja usaha maupun permasalahan dan kendala yang dihadapi. Hasil dari pertemuan pendahuluan ini seharusnya dituangkan dalam notula rapat yang dibuat oleh tim

audit, namun berdasarkan hasil penelitian tidak semua tim audit menuangkan hasil pertemuan pendahuluan dalam notula rapat, sehingga masih belum diyakini sepenuhnya bahwa pertemuan awal dengan *auditee* telah sepenuhnya dilakukan.

Pertanyaan No. 3 mengenai “Apakah pelaksanaan pengujian telah sesuai dengan program audit”, dengan nilai 71,43. Program audit dibuat sebagai pedoman dalam pelaksanaan audit. Namun berdasarkan hasil analisa terhadap Kertas Kerja Audit, sebagian auditor ada yang belum membuat program audit, atau program audit telah dibuat namun pelaksanaan pengujian tidak berpedoman kepada program audit, sehingga audit yang dilakukan menjadi tidak terarah.

Pertanyaan No. 4 mengenai “Apakah ketua tim melakukan *review*/memastikan bahwa seluruh program audit telah dilaksanakan ”, dengan nilai 75,00. Supervisi dilaksanakan untuk memastikan kesesuaian antara pelaksanaan dengan standar audit, kebijakan, prosedur dan program audit. Berdasarkan panduan audit Divisi Audit Intern, *Review* dilakukan oleh ketua tim terhadap anggota tim audit melalui diskusi maupun pengamatan terhadap pelaksanaan audit mulai dari tahap persiapan sampai dengan tahap pelaporan hasil audit. Berdasarkan hasil penelitian terhadap kertas kerja audit, masih terdapat ketua tim yang tidak melakukan *review*, hal ini ditunjukkan dengan tidak adanya catatan dan tanda tangan ketua tim di dalam KKA sebagai bukti bahwa *review* telah dilakukan.

c. Pelaporan

Pertanyaan No. 2 mengenai “Apakah *draft executive summary* telah dibuat dengan teliti dan akurat”, dengan nilai 75,00. *Draft executive summary* adalah

laporan yang dibuat untuk kepentingan Direktur Utama, Komisaris/Komite Audit, Direktur Kepatuhan dan Direktur terkait yang mencakup rangkuman hasil audit dan rekomendasi utama. Draft *executive summary* ditujukan kepada direksi dan komite audit yang harus dibuat secara ringkas dan jelas. Sebelum *executive summary* diterbitkan, tim audit harus melakukan pengeditan terlebih dahulu baik dalam hal penulisan isi laporan, pembenahan format, maupun kemungkinan terjadinya kesalahan pada waktu pengetikan.

Berdasarkan hasil penelitian terhadap *Routing Sheet Audit Assigenment*, masih banyak ketidaktepatan dan ketidakakuratan dalam *executive summary* seperti pada kesalahan penulisan kata dan angka, pemilihan kata atau kalimat yang tidak tepat, kalimat yang sulit dimengerti dan *executive summary* yang dibuat terlalu panjang. Selain itu, berdasarkan uraian tugas Divisi Audit Intern, *executive summary* seharusnya dibuat oleh ketua, namun berdasarkan penelitian sebagian besar dibuat oleh anggota tim, meskipun dengan *review* ketua tim.

d. Risalah Temuan

Pertanyaan No. 5 mengenai “Apakah telah diungkapkan langkah perbaikan yang telah dilakukan oleh obyek audit”, dengan nilai 53,57. Sesuai format kertas kerja audit, langkah perbaikan yang telah dan akan dilakukan oleh *auditee* seharusnya diuraikan dalam KKA. *Auditee* mungkin ingin mengemukakan hal-hal di luar kendali mereka atau memberikan penjelasan mengenai ketidaksepakatan.

Penjelasan mengenai pandangan obyek audit, disertai dengan komentar auditor intern akan membantu dalam menyampaikan masalah pada manajemen dan

memberikan dasar bagi tindakan yang harus diambil. Namun berdasarkan hasil penelitian sebagian besar auditor belum menguraikannya dalam KKA, hal ini mengindikasikan kurangnya komunikasi dan interaksi antara auditor dan *auditee* dalam bentuk diskusi untuk membahas suatu permasalahan.

Pertanyaan No. 6 mengenai “Apakah rekomendasi diarahkan untuk mengoreksi/menghilangkan sebab dari temuan”, dengan nilai 71,43. Rekomendasi yang dibuat auditor intern harus didasarkan pada temuan audit dan kesimpulan yang telah ditetapkan, bertujuan untuk mengoreksi kondisi yang ada dan menyempurnakan aktivitas operasional. Rekomendasi dapat secara umum atau spesifik, disesuaikan dengan keadaan. Rekomendasi yang disampaikan berupa usulan penyempurnaan yang dapat digunakan sebagai acuan bagi manajemen untuk melaksanakan perbaikan.

Berdasarkan hasil penelitian, masih ada rekomendasi yang kurang tepat dan dibuat tidak mempertimbangkan kondisi yang dihadapi sehingga rekomendasi sulit untuk diimplementasikan, antara lain dikarenakan rekomendasi tidak bersifat praktis, tidak tepat waktu, dan terlalu lama penyelesaiannya. Kesimpulan ini juga didukung dengan fakta bahwa masih banyak temuan yang berulang-ulang (terjadi terus menerus) yang diungkapkan oleh auditor.

Pertanyaan No. 9 mengenai “Apakah judul sudah menggambarkan temuan secara efektif dan informatif”, dengan nilai 75,00. Judul adalah cerminan dari isi suatu temuan. Judul yang baik akan memberikan gambaran secara efektif dan informative kepada pembaca laporan sekaligus sebagai sarana untuk menarik

perhatian. Judul-judul pada risalah temuan divisi audit intern masih banyak yang belum informatif dan datar-datar saja sehingga tidak menarik perhatian pembaca laporan.

e. Kertas Kerja Audit

Dari 9 aspek yang dinilai menyangkut kertas kerja audit, sebanyak 7 aspek mendapatkan penilaian hanya “Pada Pokoknya Memenuhi (*Substantially Complies*)”. Sesuai dengan Pedoman dan Kebijakan Audit Intern, dinyatakan bahwa auditor intern harus mencatat pelaksanaan audit sesuai dengan program audit ke dalam KKA atau sarana audit lainnya yang telah disiapkan serta membubuhkan paraf. Ketua tim dapat memberikan catatan (*review notes*) atau beberapa pertanyaan pada saat *mereview* pelaksanaan audit. Catatan dapat dibuang, apabila pertanyaan telah terjawab dan tersedia dokumen/informasi yang dapat mendukung KKA tersebut.

Ketua tim wajib memantau KKA dan atau sarana audit lainnya tersebut secara teratur selama berlangsungnya audit, karena merupakan dasar untuk merumuskan temuan, kesimpulan dan saran tindak lanjut dalam laporan hasil audit. Dengan adanya pengawasan yang teratur oleh ketua tim atas pelaksanaan audit, maka diharapkan tujuan audit dapat dicapai secara optimal termasuk dari segi waktu dan biaya yang dibutuhkan.

Berdasarkan hasil penelitian, ditemukan masih adanya kelemahan yang tercermin dari kenyataan bahwa KKA masih banyak yang tidak ditandatangani oleh ketua tim sebagai bukti bahwa supervisi telah dilakukan, tidak diindeks sesuai

dengan audit program dan pengindekan yang tidak standar, belum mencantumkan bidang-bidang audit/proses bisnis sesuai program audit sehingga tidak informatif, tidak diberi tanggal yang menunjukkan kapan KKA dibuat, belum dibuat seluruhnya sesuai dengan audit program termasuk untuk program audit yang tidak memunculkan temuan, arsip KKA belum disusun rapi secara logis untuk memudahkan kesiapan *review* dan mengikuti alur kerja yang sudah dilaksanakan dan belum mengindikasikan bahwa pekerjaan yang memadai telah dilakukan, disertai bukti yang dapat mendukung temuan-temuan audit, atau kesimpulan yang menyatakan tidak diketemukan temuan sama sekali.

4.3.2. Anggaran Dasar Internal Audit (*Internal Audit Charter*)

- a. Anggaran Dasar Internal Audit (*Internal Audit Charter*) Bank BTN yang berlaku saat ini ditetapkan sesuai Surat Keputusan Bersama Komisaris dan Direksi No. 01/KOM-DIR/DAI/ II/2003 tanggal 27 Februari 2003, telah disusun sesuai dengan standar, yakni telah memuat tujuan, wewenang dan tanggung jawab; penetapan posisi Divisi Internal Audit dalam organisasi; otorisasi akses terhadap catatan-catatan, karyawan, harta milik fisik yang relevan dengan pemeriksaan; mendefinisikan ruang lingkup kegiatan Internal Audit; dan komitmen manajemen eksekutif terhadap Internal Audit.
- b. Pelaksanaan operasional internal audit telah dilaksanakan sesuai dengan anggaran dasar, dimana Divisi Audit Intern dalam rencana tahunannya telah menetapkan: tujuan, wewenang dan tanggung jawab. Posisi organisasi

dimana Divisi Internal Audit bertanggung jawab langsung kepada Direktur Utama perusahaan membuat posisi Internal Audit dapat bekerja secara independen. Juga dalam prakteknya, tidak ada pembatasan yang dilakukan *auditee* terhadap kewenangan Internal Audit untuk memeriksa catatan-catatan, harta milik termasuk menanyai dan meminta pertanggung jawaban karyawan sesuai dengan subjek audit yang relevan.

- c. Selain telah terpenuhinya hal-hal tersebut di atas, internal audit Bank BTN juga masih mempunyai kelemahan yakni belum adanya kebijakan perusahaan yang mengatur bagaimana internal audit dinilai sukses dan bagaimana menghargai kesuksesan yang dicapai internal audit tersebut, dimana seharusnya menurut standar telah diatur. *Internal Audit Charter* bank BTN ditetapkan tanggal 27 Februari 2003 atau sudah lebih dari 3 tahun sehingga perlu dinilai lagi kecukupannya berkaitan dengan perkembangan peraturan-peraturan baru terutama dari Bank Indonesia.

4.3.3. Analisis Persepsi Pelanggan Audit/Auditee

Persepsi pelanggan audit/*auditee* terhadap kualitas Internal Audit dimensi Peran, Sifat Profesional, Ruang Lingkup Audit, dan Proses Audit & Pelaporan Hasil Audit memberikan jawaban dengan total skor 79,59 berarti kualitas internal auditor telah memenuhi standar dengan tingkat penilaian “Pada Pokoknya Memenuhi (*Substantially Complies*)”.

- a. Peran dan Sifat Profesional

Persepsi pelanggan audit/*auditee* terhadap peran dan sifat professional internal audit, menunjukkan bahwa internal audit belum bisa berperan sebagaimana yang diharapkan oleh *auditee*, yakni belum bisa memberikan nilai tambah bagi *auditee*, hal ini juga berkaitan dengan masih belum dirasakannya oleh *auditee* peran internal audit sebagai konsultan. Kualitas tim audit dinilai masih belum standar antara satu tim audit dengan tim audit yang lainnya, profesionalisme auditor juga masih belum dinilai dengan baik oleh *auditee*, yakni auditor masih belum menguasai ketentuan/peraturan yang berlaku dan auditor dipandang masih belum memahami kegiatan unit kerja yang diaudit.

Berdasarkan hasil analisis, peran dan profesionalisme auditor belum dinilai baik oleh *auditee* karena hal ini berkaitan dengan kondisi sumber daya manusia pada divisi audit internal sendiri. Dilihat dari tingkat pendidikan memang sebagian besar sudah bergelar sarjana baik S1 maupun S2 seperti ditunjukkan pada tabel 4.9 sebagai berikut:

TABEL 4.9
TINGKAT PENDIDIKAN AUDITOR

PENDIDIKAN	JUMLAH	PERSENTASI
Pasca Sarjana	6	16,2 %
Sarjana	27	73,0 %
Sarjana Muda/D3	3	8,1 %
SLTA	1	2,7 %
Jumlah	37	100,0 %

Sumber: Laporan Hasil *Review* Ekasternal Auditor 2006, diolah.

Apabila dilihat dari latar belakang pendidikan pada Tabel 4.10, masih kurang beragam. Disiplin ilmunya didominasi ilmu ekonomi (akuntansi, manajemen dan perbankan), sedangkan untuk disiplin ilmu hukum, perpajakan dan statistik belum ada sehingga internal audit secara keseluruhan belum mempunyai personil yang memahami disiplin ilmu seperti yang dipersyaratkan SPFAIB. Komposisi auditor berdasarkan latar belakang disiplin ilmu (pendidikan formal) adalah sebagai berikut:

TABEL 4.10
LATAR BELAKANG PENDIDIKAN AUDITOR

DISIPLIN ILMU	JUMLAH	PERSENTASI
Akuntansi	9	24,3 %
Manajemen	18	48,6 %
Manajemen Keuangan & Perbankan	2	5,4 %
Manajemen Informatika	2	5,4 %
Studi Pembangunan	3	8,1 %
Teknik	2	5,4 %
SLTA	1	2,7 %
Jumlah	37	100,0 %

Sumber: Laporan Hasil *Review* Ekasternal Auditor 2006, diolah.

Sedangkan komposisi pimpinan Divisi Audit Intern dan auditor berdasarkan latar belakang pengalaman kerja dibidang operasional perbankan adalah sebagai berikut :

TABEL 4.11
PENUGASAN DI BIDANG OPERASIONAL

KETERANGAN	SUDAH	BELUM	TOTAL
Pimpinan	0	1	1
Auditor	10	3	13
Pembantu Auditor	8	7	15
Pelaksana	4	4	8
Jumlah	22	15	37

Sumber: Laporan Hasil *Review* Ekasternal Auditor 2006, diolah.

Dari tabel 4.11 di atas terlihat masih ada auditor yang belum berpengalaman bekerja di operasional perbankan baik di kantor cabang atau di divisi pada kantor pusat, artinya sejak awal langsung ditugaskan di divisi audit intern. Auditor sebaiknya berpengalaman bertugas di operasional sehingga wawasannya lebih luas, penguasaan permasalahan lebih baik dan rekomendasi bisa lebih berguna. Sebaiknya auditor intern juga mengambil sertifikasi audit yang bertaraf internasional seperti CISA, CIA dan CFE, jangan hanya sertifikasi yang bersifat lokal seperti QIA yang saat ini sudah dimiliki oleh sebagian besar auditor.

b. Ruang Lingkup Audit

Auditee merasa belum mendapatkan kejelasan mengenai tujuan, dan ruang lingkup audit. *Auditee* juga menilai cara mengkomunikasikan tujuan dan cakupan audit oleh tim audit masih belum pas. Berdasarkan hasil penelitian, saat ini ruang lingkup audit ditentukan oleh tim audit dengan berpedoman pada

audit plan, sedangkan cakupan audit dibuat tim audit berdasarkan hasil penilaian risiko.

Untuk mengkomunikasikan tujuan dan cakupan audit, disampaikan oleh tim pada saat pertemuan pendahuluan dengan *auditee*. *Auditee* menghendaki agar cakupan audit ditentukan bersama dengan mempertimbangkan masukan dari *auditee* dan tujuan audit diharapkan disampaikan kepada seluruh jajaran di organisasi *auditee*, bukan hanya manajemennya saja, dengan demikian semua jajaran mempunyai pemahaman yang sama.

Auditee menilai bahwa auditor masih belum mempunyai pengetahuan dalam menentukan area yang paling penting dan berisiko tinggi. Fokus audit saat ini ditentukan berdasarkan hasil penilaian risiko yang bersifat masa lalu, salah satu komponen penilaian risiko adalah temuan audit/permasalahan yang sering muncul selama 3 periode terakhir. Metode penentuan risiko tersebut masih mempunyai kelemahan yakni tidak diperhitungkannya kemungkinan faktor risiko yang ditemukan pada saat ini.

Mengenai kualitas rekomendasi, *auditee* menilai bahwa rekomendasi masih belum bisa menghilangkan penyebab dari suatu permasalahan. Dari laporan monitoring tindak lanjut atas hasil audit, masih ada temuan tahun-tahun sebelumnya yang belum selesai ditindaklanjuti, kondisi ini menunjukkan sulitnya *auditee* menindaklanjuti permasalahan tersebut sesuai rekomendasi yang dibuat oleh auditor. Hal ini juga didukung dengan data pada laporan hasil

audit, yakni terdapatnya temuan dengan permasalahan yang sama yang muncul secara berulang-ulang.

c. Proses Audit dan Pelaporan Hasil Audit

Pelanggan audit/*auditee* memberikan penilaian yang kurang baik kepada tim audit dalam hal penguasaan tim terhadap temuan hasil audit. Temuan audit adalah himpunan dan sintesa informasi mengenai kegiatan, organisasi, kondisi atau hal-hal lainnya yang telah dianalisis, dinilai dan diperkirakan menimbulkan potensi atau telah terjadi risiko. Temuan audit harus bersifat obyektif dan mengungkapkan keberhasilan serta penyimpangan atau permasalahan secara jelas dan didukung dengan bukti-bukti yang cukup, kompeten dan relevan, sehingga diperoleh data atau informasi sebagai dasar yang layak untuk menyusun laporan.

Setiap kondisi (keberhasilan atau penyimpangan) yang dijumpai dalam audit harus dicatat dalam Kertas Kerja Audit (KKA) dan atau sarana audit lainnya sebagai temuan audit setelah diklarifikasi terlebih dahulu dengan penanggung jawab proses bisnis/obyek audit. Temuan agar dikemukakan secara obyektif dan disertai dengan informasi yang cukup tentang pokok-pokok temuan tersebut, sehingga diperoleh gambaran yang sesuai dengan keadaan yang sebenarnya.

Berdasarkan hasil penelitian masih terdapat temuan audit yang belum memenuhi kriteria seperti diuraikan di atas, seperti potensi risiko belum diungkapkan, belum didukung dengan bukti-bukti yang cukup kompeten dan

relevan, temuan belum diklarifikasikan dengan penanggungjawab proses bisnis.

Terhadap laporan hasil audit dari segi akurasi, kejelasan dan struktur juga masih dinilai kurang baik. Sesuai dengan kebijakan audit intern, laporan harus benar-benar didasarkan pada bukti yang kompeten dan relevan serta tidak memihak kepada kepentingan tertentu, didukung dengan bukti-bukti dan kertas kerja yang memadai serta dapat dipertanggungjawabkan.

Pengungkapan fakta harus dapat memberikan keyakinan kepada pembaca laporan bahwa apa yang dikemukakan tersebut benar-benar dilihat dan diaudit. Laporan yang dibuat harus dapat diandalkan kebenarannya, bebas dari kekeliruan baik dari segi fakta maupun logika. Jelas berarti menempatkan apa yang ada di pikiran auditor intern ke pemikiran pembaca dan mudah dimengerti secara logika. Dengan kata lain setelah membaca laporan hasil audit, pembaca mempunyai kesimpulan yang sama dengan auditor intern.

Berdasarkan hasil analisa terhadap laporan hasil audit, masih ada laporan yang belum didukung dengan bukti kompeten yang relevan, serta tidak dibuatkan kertas kerja.

4.3.4. Analisis Penilaian Auditor

Persepsi auditor terhadap kualitas ketua tim audit dimensi pelaksanaan standar audit dan Kode Etik Auditor Intern, kemampuan memimpin dan mensupervisi tim audit, kemampuan dalam memberikan nilai tambah bagi *auditee*,

kemampuan dalam mengendalikan waktu dan biaya audit, tanggung jawab terhadap mutu pekerjaan dan kemauan dan kemampuan dalam bekerjasama dengan anggota tim, memberikan jawaban dengan total skor 81,14, berarti kualitas internal auditor telah memenuhi standar dengan tingkat penilaian “Sepenuhnya Memenuhi (*Fully Complies*)”.

Namun apabila dilihat lebih jauh untuk masing-masing sub dimensi, 2 variabel mendapatkan penilaian “Pada Pokoknya Memenuhi (*Substantially Complies*)”, yakni (1) Kemampuan memimpin dan mensupervisi tim audit, dari 5 sub variabel, 3 sub komponen dinilai auditor masih lemah yakni mengenai pembagian tugas secara efektif dengan memberikan penjelasan kepada anggota tim, mengkomunikasikan harapan dan memberikan kepercayaan kepada anggota tim untuk melakukan tugas sesuai tanggung jawabnya dan dalam hal mengatasi kelemahan dan masalah individu anggota tim secara konstruktif.

Dan (2) Tanggung jawab terhadap mutu pekerjaan, dari 7 sub variabel tanggung jawab terhadap mutu pekerjaan, sebanyak 6 sub komponen dinilai auditor masih belum baik, yakni dalam hal memberikan pengarahan dan bimbingan dalam penyusunan Laporan Persiapan Audit (LPA), memberikan pengarahan dalam menentukan *audit procedure* dan melakukan *review* terhadap pelaksanaannya, memberikan arahan teknis yang jelas kepada anggota tim agar hasil/temuan audit memenuhi standar kualitas/kriteria temuan yang ditetapkan, memastikan dokumen kertas kerja dan dokumen pendukung lainnya lengkap, terorganisir dan mudah dipahami, membuat dan melaporkan *Executive Summary*

sesuai dengan jadwal waktu dan standar yang telah ditetapkan, dan memastikan pelaksanaan pemantauan penyelesaian tindak lanjut dan pelaporannya sesuai dengan jadwal yang ditetapkan, didukung dengan analisa kecukupan tindak lanjut.

Supervisi pelaksanaan audit dimulai dari persiapan pelaksanaan audit, pelaksanaan audit, mengevaluasi, mengkomunikasikan dan memonitor tindak lanjut. Supervisi ini mencakup: menjamin auditor yang ditugaskan memiliki pengetahuan dan ketrampilan sesuai dengan penugasan yang diberikan; memberikan instruksi selama persiapan pelaksanaan audit dan menyetujui program audit; menjamin KKA yang dibuat telah didukung oleh observasi yang cukup, menghasilkan kesimpulan dan rekomendasi yang dibutuhkan; menjamin komunikasi dengan penanggung jawab proses bisnis/obyek audit telah akurat, obyektif, jelas, lengkap dan tepat waktu; menjamin tujuan dan sasaran audit telah tercapai; dan melihat kesempatan dan mengembangkan pengetahuan, ketrampilan dari staff audit.

Berdasarkan hasil penelitian, kompetensi ketua tim dilihat dari latar belakang pendidikan profesional masih sangat kurang. Dari 7 orang ketua tim, yang sudah menyelesaikan pendidikan profesi *Qualified Internal Audit* (QIA) hanya 2 orang ketua tim. Selain itu faktor motivasi dan kejenuhan juga diindikasikan menjadi penyebab kurang baiknya supervisi yang dilakukan ketua tim.

4.3.5. Hubungan Antara Kualitas Audit, Supervisi dan Kepuasan Pelanggan

Berdasarkan hasil penelitian, ternyata tidak terdapat hubungan antara kualitas audit dengan supervisi yang dilakukan ketua tim, tidak terdapat hubungan antara kualitas audit dengan kepuasan pelanggan audit (*auditee*) dan tidak terdapat hubungan antara supervisi yang dilakukan ketua tim dengan kepuasan pelanggan audit (*auditee*). Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa kualitas internal audit dan kepuasan pelanggan audit/*auditee* tidak ditentukan oleh keandalan supervisi ketua tim, begitupun kepuasan pelanggan audit/*auditee* tidak tergantung pada supervisi yang dilakukan ketua tim. Kondisi ini menunjukkan bahwa fungsi ketua tim sebagai supervisor masih lemah karena auditor bisa bekerja secara mandiri tanpa tergantung kepada ketua tim.

Kualitas audit juga tidak menyebabkan pelanggan audit/*auditee* menjadi puas terhadap hasil pekerjaan audit intern. Terlihat dari hasil regresi yang menghasilkan angka minus yang juga menunjukkan adanya hubungan yang terbalik, artinya semakin berkualitas internal audit, semakin merasa tidak puas pelanggan audit (*auditee*). Hal ini mengindikasikan adanya resistensi dari pihak yang diperiksa terhadap fungsi internal audit. Internal auditor yang semakin berkualitas adalah ancaman yang dikhawatirkan akan menemukan berbagai pelanggaran dan penyimpangan terhadap ketentuan. Ditemukannya berbagai pelanggaran pada suatu unit kerja menyebabkan atasan pihak yang diperiksa akan menilai tidak baik terhadap kinerjanya. Hal ini juga menunjukkan belum berjalannya fungsi audit intern sebagai konsultan/mitra kerja yang dapat membantu pemecahan masalah,

apabila fungsi ini sudah berjalan maka pelanggan audit/*auditee* malah akan merasa terbantu dan akan semakin puas apabila internal auditnya semakin berkualitas.

BAB V

KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN KETERBATASAN

Berdasarkan hasil analisis data yang terkumpul, maka dapat diberikan kesimpulan, implikasi, dan keterbatasan penelitian ini.

5.1 Kesimpulan

Penelitian ini mempunyai tujuan yaitu melakukan evaluasi terhadap kualitas internal audit melalui pendekatan program *quality assurance*. *Quality assurance* adalah suatu cara untuk melakukan evaluasi yang objektif atas keseluruhan efektivitas dan ketaatan terhadap kebijakan dan standar yang relevan. Tujuan utama melakukan evaluasi terhadap kualitas internal audit melalui *quality assurance* adalah untuk memastikan bahwa kegiatan internal audit telah memenuhi standar profesi pemeriksa internal.

Dari hasil analisa dan pembahasan, hasil evaluasi terhadap isi dokumen mengungkapkan bahwa kualitas internal audit telah memenuhi standar dengan tingkat penilaian “Sepenuhnya Memenuhi (*Fully Complies*)”. Akan tetapi apabila dilihat dari masing-masing dimensi, untuk dimensi kertas kerja audit menunjukkan hasil dengan tingkat penilaian “Pada Pokoknya Memenuhi (*Substantially Complies*)”.

Hasil penelitian atas persepsi pelanggan audit/auditee terhadap kualitas internal audit mengungkapkan bahwa kualitas internal audit telah memenuhi standar dengan tingkat penilaian “Pada Pokoknya Memenuhi (*Substantially Complies*)”.

Hasil penelitian atas evaluasi auditor terhadap kualitas ketua tim mengungkapkan bahwa kualitas ketua tim internal audit telah memenuhi standar dengan tingkat penilaian “Sepenuhnya Memenuhi (*Fully Complies*)”. Akan tetapi apabila dilihat dari masing-masing dimensi, untuk dimensi kemampuan memimpin & mensupervisi dan dimensi tanggung jawab terhadap mutu pekerjaan menunjukkan hasil dengan tingkat penilaian “Pada Pokoknya Memenuhi (*Substantially Complies*)”.

Hasil penelitian terhadap tingkat ketaatan Divisi Audit Intern terhadap *Audit Charter* (Anggaran Dasar Internal Audit), memperlihatkan bahwa Anggaran Dasar Divisi Audit Intern telah disusun sesuai dengan standar dan telah dilaksanakan, namun masih belum mengatur kebijakan dan prosedur yang mengatur bagaimana keberhasilan internal audit dinilai dan bagaimana keberhasilan tersebut dihargai.

Penelitian ini juga meminta masukan dari pelanggan audit/*auditee* mengenai pelaksanaan audit yang dilakukan oleh internal audit. Masukan yang diberikan beragam, umumnya meminta agar internal audit lebih berperan sebagai konsultan yang membantu pemecahan masalah dengan rekomendasi yang bisa diaplikasikan dan tidak berorientasi pada ketaatan dan kepatuhan yang berlaku namun juga mempertimbangkan unsur-unsur bisnis yang dihadapi oleh kantor cabang dengan memperhatikann risikonya.

Masukan lainnya adalah mengenai waktu audit yang terlalu panjang, perbaikan teknik sampling sehingga tidak terfokus pada obyek yang bermasalah yang kurang mewakili kondisi sebenarnya, permintaan untuk mengungkapkan temuan positif

yang mempunyai nilai tambah bagi perusahaan baik dari segi bisnis maupun administratif, dan menginformasikan temuan positif tersebut kepada seluruh pelanggan audit/*auditee*, perlunya sosialisasi/penjelasan mengenai tujuan dilakukannya audit oleh tim audit kepada seluruh pegawai.

Hasil pengujian dengan menggunakan alat bantu SPSS memperlihatkan tidak terdapat hubungan antara kualitas audit dengan supervisi yang dilakukan ketua tim, tidak terdapat hubungan antara kualitas audit dengan kepuasan pelanggan audit (*auditee*) dan tidak terdapat hubungan antara supervisi yang dilakukan ketua tim dengan kepuasan pelanggan audit (*auditee*).

5.2 Implikasi

Hasil yang disajikan dalam penelitian ini dapat mendorong dilakukannya penelitian-penelitian berikutnya di bidang kualitas internal audit. Implikasi praktis yang dapat disumbangkan adalah sebagai berikut:

5.2.1 Divisi Audit Intern agar memperhatikan hasil penilaian terhadap dokumen audit yang masih berada pada tingkat “Pada Pokoknya Memenuhi (*Substantially Complies*)” yakni Kertas Kerja Audit, diupayakan agar menjadi “Sepenuhnya Memenuhi (*Fully Complies*)” dengan menyusunnya secara rapi sehingga memperlihatkan urutan pekerjaan audit, melengkapi bukti pendukung untuk memperkuat temuan, mencantumkan tanggal pembuatan KKA dan disupervisi ketua tim dengan mencantumkan tanda tangan sebagai bukti bahwa supervisi tersebut telah dilakukan.

- 5.2.2 Untuk meningkatkan kualitas internal audit sehingga persepsi pelanggan audit/*auditee* dapat berubah dari saat ini yang “Pada Pokoknya Memenuhi (*Substantially Complies*)” menjadi “Sepenuhnya Memenuhi (*Fully Complies*)”, audit intern agar meningkatkan perannya sebagai konsultan internal bagi unit-unit yang membutuhkan terutama yang berkaitan dengan tugas dan fungsinya baik untuk aspek yang bersifat teknis operasional maupun yang bersifat strategis yang dapat membantu pemecahan masalah, memfokuskan ruang lingkup audit kepada area yang penting dan berisiko tinggi, mengkomunikasikan tujuan dan cakupan audit kepada seluruh jajaran pelanggan audit/*auditee*, meningkatkan pengetahuan dan menambah wawasan tim audit sesuai perkembangan bisnis melalui pendidikan dan pelatihan, terus mengikuti perubahan peraturan dan ketentuan yang berlaku baik dari intern maupun ekstern, dan mempertimbangkan masukan *auditee* dalam hal penetapan area risiko.
- 5.2.3 Meskipun secara keseluruhan kualitas ketua tim menurut auditor sudah “Sepenuhnya Memenuhi (*Fully Complies*)” namun kualifikasi ketua tim masih perlu ditingkatkan dengan melaksanakan program pengembangan profesionalisme dan perlunya dibekali dengan pelatihan mengenai materi-materi teknis sistem baru perbankan termasuk keterampilan teknis penggunaan alat-alat teknologi dan diikutsertakan dalam pendidikan/pelatihan manajerial sehingga dapat mengembangkan, mendorong dan memberikan bimbingan kepada anggota tim.

5.2.4 Untuk ditambahkan dalam Anggaran Dasar Audit (*Internal Audit Charter*) mengenai kebijakan dan prosedur yang mengatur bagaimana keberhasilan internal audit dinilai dan bagaimana keberhasilan tersebut dihargai. Disarankan juga untuk perbaikan yang berkesinambungan, agar Kepala Divisi Audit Intern mempertimbangkan masukan-masukan dari pelanggan audit/*auditee* guna meningkatkan kualitas internal audit dan memenuhi kebutuhan pelanggan audit/*auditee*.

5.3 Keterbatasan

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang diduga dapat mempengaruhi hasil penelitian, yakni sebagai berikut:

- i. Populasi dalam penelitian ini hanya terbatas pada kantor cabang sebagai pelanggan audit/*auditee*, untuk itu dalam penelitian selanjutnya sebaiknya memasukkan juga divisi di kantor pusat dan kantor cabang pembantu serta kantor kas sebagai populasi.
- ii. Responden yang menjawab kuesioner hanya manager/pimpinan dari kantor cabang, untuk penelitian selanjutnya sebaiknya kuesioner diberikan juga kepada penanggung jawab setiap unit kerja, yakni kepala seksi dan *Assistance Branch Manager*.
- iii. Sebagian data penelitian ini dihasilkan dari instrumen yang mendasarkan pada persepsi jawaban responden. Hal ini akan menimbulkan masalah jika persepsi

responden berbeda dengan keadaan sesungguhnya. Selain itu penelitian ini hanya menerapkan metode survey melalui kuesioner, meskipun sebagian kuesioner yang diisi dilakukan dengan wawancara langsung, namun kesimpulan yang dikemukakan hanya berdasarkan pada data yang terkumpul melalui penggunaan instrumen secara tertulis.

- iv. Penelitian ini belum memasukkan pengaruh kualitas audit terhadap kinerja. Untuk penelitian selanjutnya disarankan agar diperluas dengan meneliti pengaruh kualitas audit terhadap kinerja, baik kinerja secara individu maupun kinerja perusahaan keseluruhan.
-

DAFTAR PUSTAKA

- Albrecht W. Steve.1988. *Evaluating the Effectiveness of Internal Audit Departments*, The Institute of Internal Auditors, Research Foundation.
- American Society for Quality (ASQ).2000. “ASQ Glossary of Term”.
<http://www.asq.org/abtquality/definition.html>.
- Bank Indonesia. 2003. *Surat Edaran Bank Indonesia No 5/22/DPNP tentang Pedoman Standar Sistem Pengendalian Intern bagi Bank Umum*. Jakarta. Indonesia.
- Divisi Penelitian dan Perencanaan. 2006. *Annual Report Bank BTN 2005*. Bank BTN Kantor Pusat. Jakarta. Indonesia.
- Ghozali, Imam. 2005. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Universitas Diponegoro. Semarang.
- Gleim N. Irwin. 1997. *CIA Review*. Gleim Publication, Florida.
- Hadiwiardjo, Bambang H., Sulistijarningsih Wibisono. 2000. *Memasuki Pasar Internasional dengan ISO 9000 sistem Manajemen Mutu*. Ghalia Indonesia.
- HLB Hadori & Rekan. 2006. *Laporan Review Ekstern Divisi Audit Intern (DAI) PT Bank Tabungan Negara (Persero)*.
- Institute of Quality Assurance.2000. “Introduction to Quality”. <http://iqa.org/info>.
- Internal Audit Charter Bank BTN.2003. Surat Keputusan Bersama Direksi dan Komisaris PT Bank Tabungan Negara (Persero).
- Nano Soeartono. 2002. *Studi Evaluasi Terhadap Kualitas Internal Audit Pt Arun Ngl Co (Suatu Pendekatan Standar Quality Assurance Profesi Internal Audit*. Tesis Program Pasca Sarjana Ilmu Sosial Politik Universitas Indonesia (tidak dipublikasikan).
- Pedoman dan Kebijakan Audit Intern.2004. PT Bank Tabungan Negara (Persero) Kantor Pusat.
- Permadi Gandapradja. 2000. *Dasar dan Prinsip Pengawasan Bank*. Gramedia Pustaka Utama.

Sawyer B. Lawrence B, Mortimer A. Dittenhofer, James H. Scheiner. *Sawyer's Internal Auditing*. The Institute of Internal Auditors.

Sugiono. 2000. *Metode Penelitian Administrasi*. CV Alfabeta.

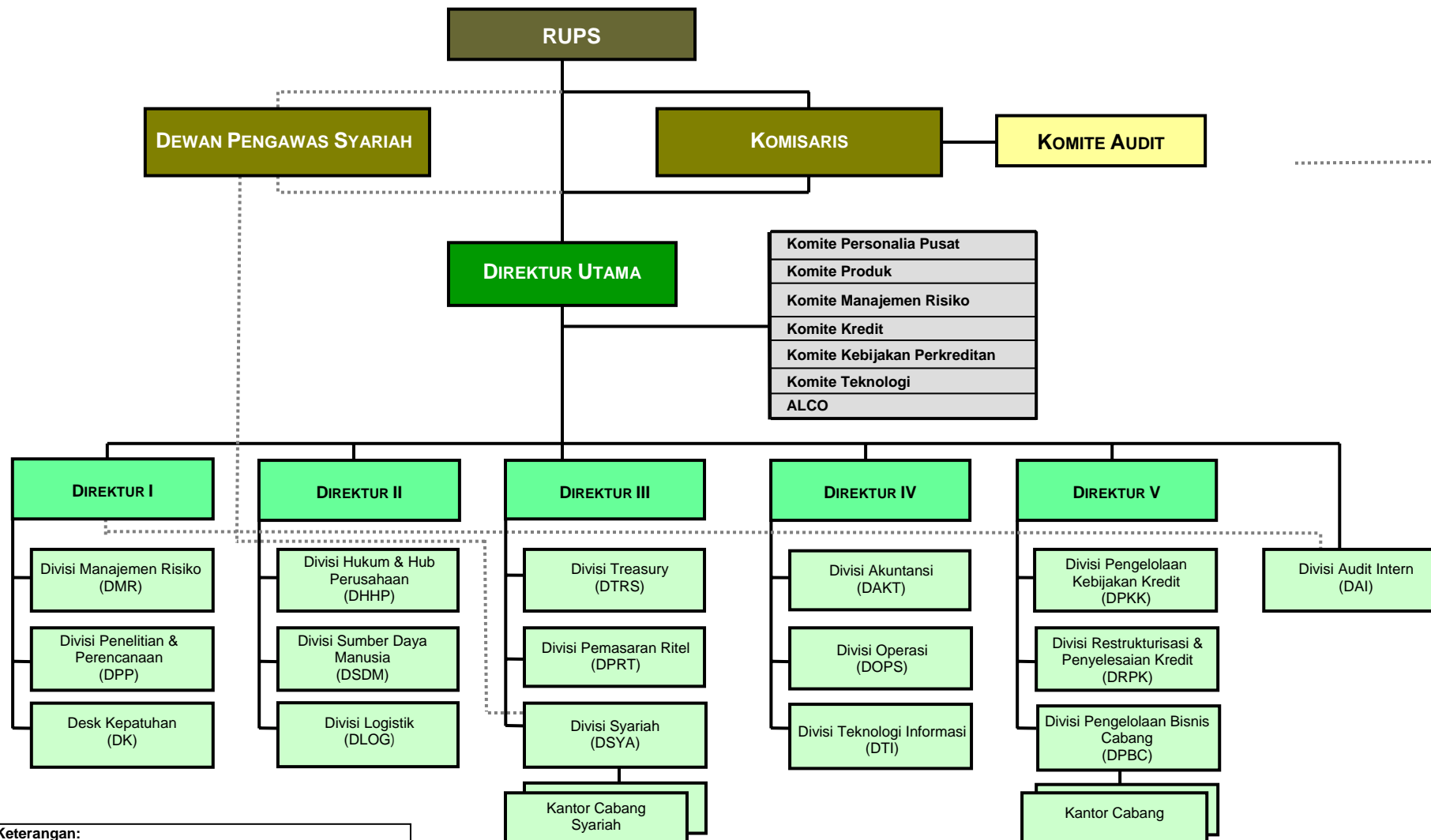
Suharsini Adikunto. 1998. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Rineka Cipta.

The Institute of Internal Auditor.1998. *Standards for The Professional Practice of Internal Internal Auditing*. The IIA Florida.

Urton, Anderson. 1983. *Quality Assurance for Internal Auditing*. The Institute of Internal Auditor.



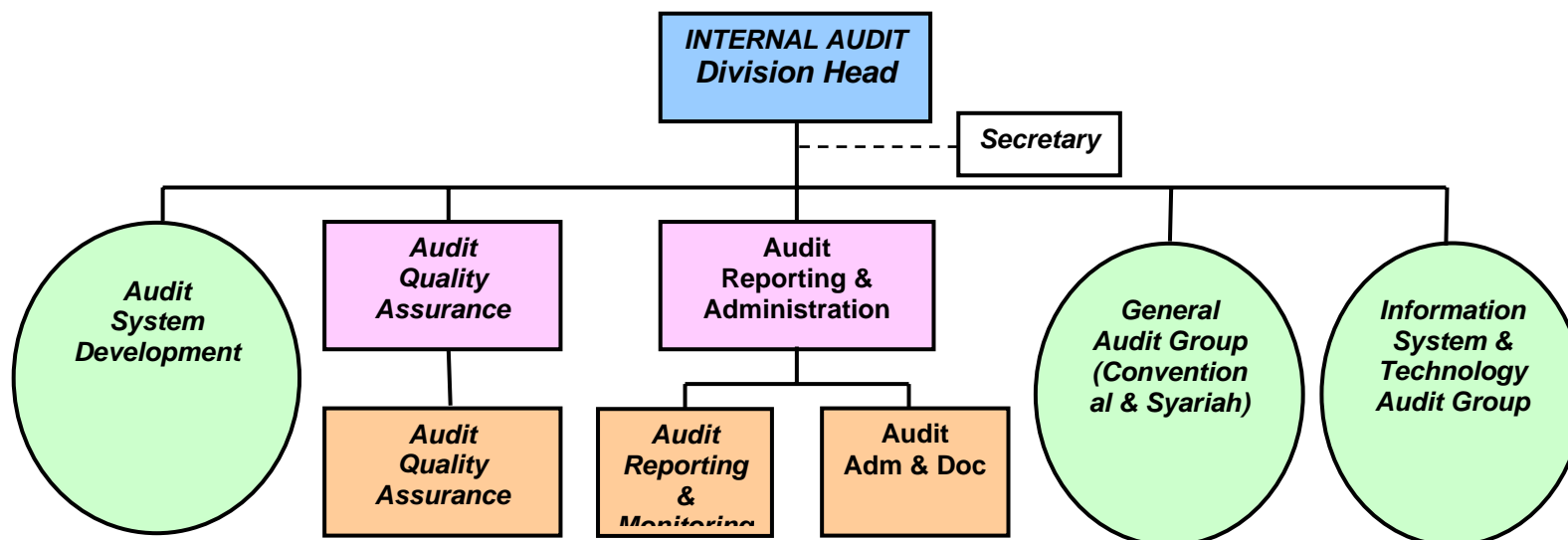
STRUKTUR ORGANISASI


Keterangan:

Garis Perintah : _____

Garis Komunikasi/Koordinasi :

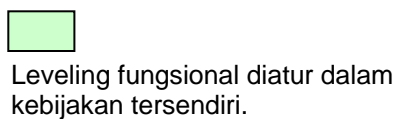
STRUKTUR ORGANISASI DIVISI AUDIT INTERN (DAI) *Bank BTN*



Struktural :



Fungsional



EVALUASI TERHADAP TIM AUDIT				
Group Audit:		Ketua Tim:		
Obyek Audit:		Obyek Audit:		
A. PERSIAPAN AUDIT				
	TIDAK MEMADAI ↔ SANGAT MEMADAI			
1. Waktu yang dipakai untuk pekerjaan lapangan sesuai dengan waktu yang ditetapkan pada <i>Audit Plan</i>	1	2	3	4
2. Biaya yang diusulkan pada LPA untuk pekerjaan lapangan telah sesuai dengan biaya yang telah ditetapkan pada <i>Audit Plan</i>	1	2	3	4
3. Pihak yang diperiksa sudah secara resmi diberitahu kapan pekerjaan audit akan dimulai	1	2	3	4
4. <i>Assessment</i> atas <i>risk profile</i> telah dilakukan sebelum menyusun <i>preliminary assessment</i>	1	2	3	4
5. Semua latar belakang informasi yang diperlukan untuk memperoleh suatu pengertian tentang proses bisnis yang akan diperiksa telah diperoleh dan dievaluasi sebelum menyusun <i>preliminary assessment</i>	1	2	3	4
6. Rencana pelaksanaan audit telah didukung oleh program audit yang memadai	1	2	3	4
7. <i>Preliminary assessment</i> (LPA) dibuat dengan lengkap, teliti dan akurat	1	2	3	4
B. PELAKSANAAN AUDIT				
	TIDAK MEMADAI ↔ SANGAT MEMADAI			
1. Rapat pendahuluan telah diadakan dengan manajemen pihak yang diperiksa	1	2	3	4
2. Kuesioner Pengendalian Intern dalam rangka <i>Control Self Assessment</i> telah dilakukan untuk menegaskan pemahaman para auditor	1	2	3	4
3. Pelaksanaan pengujian telah sesuai dengan program audit	1	2	3	4
4. Ketua tim melakukan review/memastikan bahwa seluruh program audit telah dilaksanakan	1	2	3	4
5. Realisasi biaya audit sesuai/tidak melebihi anggaran	1	2	3	4
C. PELAPORAN				
	TIDAK MEMADAI ↔ SANGAT MEMADAI			
1. <i>Draft executive summary</i> telah disampaikan kepada PMA tepat waktu, yaitu paling lambat 3 hari kerja setelah <i>exit meeting</i>	1	2	3	4
2. <i>Draft executive summary</i> telah dibuat dengan teliti dan akurat	1	2	3	4
3. Laporan Hasil Audit diterbitkan tepat waktu, yaitu 5 hari kerja setelah <i>exit meeting</i>	1	2	3	4
4. KKA diserahkan kepada PMA tepat waktu, yaitu sebelum penugasan berikutnya	1	2	3	4

D. RISALAH TEMUAN				
	TIDAK MEMADAI ↔ SANGAT MEMADAI			
1. Setiap temuan sudah mencantumkan secara jelas fakta/ keadaan yang sebenarnya terjadi	1	2	3	4
2. Sudah diketahui keadaan yang seharusnya terjadi	1	2	3	4
3. Sudah diketahui sebab dari setiap penyimpangan	1	2	3	4
4. Sudah diperhitungkan akibat dari setiap temuan	1	2	3	4
5. Telah diungkapkan langkah perbaikan yang telah dilakukan oleh obyek audit	1	2	3	4
6. Rekomendasi diarahkan untuk mengoreksi/ menghilangkan sebab dari temuan	1	2	3	4
7. Temuan yang bermakna (temuan mayor) sudah cukup ditekankan (digarisbawahi) dalam ristem/laporan	1	2	3	4
8. Rencana tindak lanjut dari <i>auditee</i> telah dicantumkan dalam ristem	1	2	3	4
9. Judul sudah menggambarkan temuan secara efektif dan informatif	1	2	3	4
E. KERTAS KERJA AUDIT				
	TIDAK MEMADAI ↔ SANGAT MEMADAI			
1. KKA sudah ditandatangani oleh pembuat/auditor	1	2	3	4
2. KKA sudah ditandatangani oleh <i>auditee</i>				
3. KKA sudah ditandatangani oleh ketua tim	1	2	3	4
4. KKA sudah diindeks sesuai dengan Audit Program	1	2	3	4
5. KKA sudah mencantumkan bidang-bidang audit/proses bisnis sesuai program audit	1	2	3	4
6. KKA sudah diberi tanggal yang menunjukkan kapan KKA dibuat	1	2	3	4
7. KKA sudah dibuat seluruhnya sesuai dengan Audit Program termasuk untuk Program Audit yang tidak memunculkan temuan	1	2	3	4
8. Arsip KKA sudah disusun rapi secara logis untuk memudahkan kesiapan <i>review</i> dan mengikuti alur kerja yang sudah dilaksanakan	1	2	3	4
9. KKA sudah mengindikasikan bahwa pekerjaan yang memadai telah dilakukan, disertai bukti yang dapat mendukung temuan-temuan audit, atau kesimpulan yang menyatakan tidak diketemukan temuan sama sekali	1	2	3	4

EVALUASI <i>CLIENT</i> (KANTOR CABANG) TERHADAP TIM AUDIT				
Obyek Audit: Kantor Cabang				
Waktu Pelaksanaan Audit:.....				
Periode Audit:				
Ketua Tim:				

A. PERAN				
	TIDAK MEMADAI ↔ SANGAT MEMADAI			
1. Nilai tambah yang diberikan oleh tim audit	1	2	3	4
2. Kualitas tim audit dalam melaksanakan kegiatan audit	1	2	3	4
3. Peran konsultatif dari tim audit	1	2	3	4
4. Kemampuan mengembangkan komunikasi dengan <i>client</i> /KC	1	2	3	4
B. SIFAT PROFESIONAL				
	TIDAK MEMADAI ↔ SANGAT MEMADAI			
1. Objektivitas	1	2	3	4
2. Profesionalisme	1	2	3	4
3. Penguasaan terhadap ketentuan/peraturan yang berlaku	1	2	3	4
4. Pemahaman terhadap kegiatan unit kerja yang diaudit	1	2	3	4
5. Dapat dipercaya dan bertanggung jawab dalam menangani informasi yang bersifat sensitif	1	2	3	4
C. RUANG LINGKUP AUDIT				
	TIDAK MEMADAI ↔ SANGAT MEMADAI			
1. Kejelasan tujuan, dan ruang lingkup audit	1	2	3	4
2. Cara mengkomunikasikan tujuan dan cakupan audit	1	2	3	4
3. Penetapan proses bisnis yang akan diaudit berdasarkan area yang berisiko tinggi dengan mempertimbangkan masukan dari <i>client</i> /Kantor Cabang	1	2	3	4
4. Pengetahuan tim audit mengenai area yang paling penting dan berisiko tinggi	1	2	3	4
5. Kualitas rekomendasi atas penyempurnaan pada area yang diaudit	1	2	3	4
D. PROSES AUDIT DAN PELAPORAN HASIL AUDIT				
	TIDAK MEMADAI ↔ SANGAT MEMADAI			
1. Kewajaran waktu pelaksanaan audit	1	2	3	4
2. Penguasaan tim terhadap temuan hasil audit	1	2	3	4
3. Kewajaran dalam permintaan data dan informasi	1	2	3	4
4. Kemampuan dalam menyampaikan temuan hasil audit yang didukung oleh bukti yang cukup dan akurat	1	2	3	4
5. Sikap auditor dalam menangani permasalahan yang timbul	1	2	3	4
6. Kemampuan menyampaikan rekomendasi atau saran terhadap permasalahan yang dapat diimplementasikan	1	2	3	4
7. Kualitas Laporan Hasil Audit dari segi akurasi, kejelasan dan struktur	1	2	3	4

Kesimpulan hasil penilaian:

Kesan/Saran Perbaikan:

Tanda Tangan

Kepala Divisi/Kepala Cabang:

PETUNJUK PENGISIAN:

1. Tidak ada jawaban yang benar atau salah, mohon menjawab sesuai dengan keadaan yang sebenarnya dengan cara melingkari nomor jawaban yang paling sesuai.
2. Contoh cara menjawab:

Pernyataan	Tidak Memadai <- -> Sangat Memadai			
Nilai tambah yang diberikan oleh tim audit	1	2	3	4

Dengan skala sebagai berikut:

Tidak Memadai	Kurang Memadai	Memadai	Sangat Memadai
1	2	3	4

Maka, dengan melingkari nomor **4** berarti Saudara menilai Tim Audit sudah sangat memadai dalam hal nilai tambah yang diberikan oleh tim audit kepada *client* (Kantor Cabang).

EVALUASI ANGGOTA TIM TERHADAP KETUA TIM				
Group Audit:		Ketua Tim:		
Obyek Audit:		Periode Audit:		
A. Pelaksanaan standar audit dan kode etik auditor intern				
	Tidak Memadai <- -> Sangat Memadai			
1. Mengidentifikasi dan menyelesaikan masalah/temuan yang kompleks serta mendiskusikan dengan manajemen kantor Cabang/Divisi.	1	2	3	4
2. Memberikan kontribusi dalam meningkatkan kualitas dari temuan atau sistem audit melalui proses <i>sharing</i> dengan anggota tim.	1	2	3	4
3. Memiliki pengetahuan mengenai teknologi atau perangkat yang tersedia dan menggunakan fasilitas teknologi secara optimal untuk meningkatkan kualitas hasil audit secara efektif dan efisien.	1	2	3	4
4. Mencari informasi yang diperlukan secara aktif yang dapat memberikan nilai tambah bagi <i>auditee</i> .	1	2	3	4
B. Kemampuan memimpin dan mensupervisi tim audit mulai dari persiapan audit sampai dengan penyusunan laporan hasil audit				
	Tidak Memadai <- -> Sangat Memadai			
1. Mendorong dan menghargai inovasi dan pembaruan dalam pelaksanaan audit.	1	2	3	4
2. Mengembangkan anggota tim dengan memberikan penjelasan atau bimbingan.	1	2	3	4
3. Membagi tugas secara efektif dengan memberikan penjelasan kepada anggota tim.	1	2	3	4
4. Mengkomunikasikan harapan dan memberikan kepercayaan kepada anggota tim untuk melakukan tugas sesuai tanggung jawabnya.	1	2	3	4
5. Mengatasi kelemahan dan masalah individu anggota tim secara konstruktif.	1	2	3	4
C. Kemampuan dalam memberikan nilai tambah bagi <i>auditee</i>				
	Tidak Memadai <- -> Sangat Memadai			
1. Menciptakan dan memelihara kerja sama yang baik dengan manajemen <i>auditee</i> .	1	2	3	4
2. Memiliki pemahaman yang mendalam mengenai proses bisnis <i>auditee</i> dan secara efektif berdiskusi dengan <i>auditee</i> mengenai masalah yang timbul.	1	2	3	4
3. Berdiskusi dengan tim audit dan <i>auditee</i> mengenai masalah-masalah yang timbul dari suatu proses bisnis dan dapat memberikan saran perbaikan.	1	2	3	4

D. Kemampuan dalam mengendalikan waktu dan biaya audit				
	Tidak Memadai <- -> Sangat Memadai			
1. Membuat perencanaan sehingga pelaksanaan penugasan audit sesuai dengan jadwal waktu target yang telah ditetapkan	1	2	3	4
2. Membuat perencanaan sehingga biaya audit sesuai/dengan anggaran yang telah ditetapkan	1	2	3	4
E. Tanggung jawab terhadap mutu pekerjaan				
	Tidak Memadai <- -> Sangat Memadai			
1. Memberikan pengarahan dan bimbingan dalam penyusunan Laporan Persiapan Audit (LPA)	1	2	3	4
2. Memberikan pengarahan dalam menentukan <i>audit procedure</i> dan melakukan <i>review</i> terhadap pelaksanaannya	1	2	3	4
3. Memberikan arahan teknis yang jelas kepada anggota tim agar hasil/temuan audit memenuhi standar kualitas/kriteria temuan yang ditetapkan.	1	2	3	4
4. Memastikan dokumen kertas kerja dan dokumen pendukung lainnya lengkap, terorganisir dan mudah dipahami.	1	2	3	4
5. Membuat dan melaporkan <i>Executive Summary</i> sesuai dengan jadwal waktu dan standar yang telah ditetapkan	1	2	3	4
6. Memastikan bahwa pelaporan hasil audit (Risalah Temuan & Laporan Hasil Audit) sesuai dengan jadwal waktu yang ditetapkan.	1	2	3	4
7. Memastikan pelaksanaan pemantauan penyelesaian tindak lanjut dan pelaporannya sesuai dengan jadwal yang ditetapkan, didukung dengan analisa kecukupan tindak lanjut	1	2	3	4
F. Kemauan dan kemampuan dalam bekerjasama dengan anggota tim				
	Tidak Memadai <- -> Sangat Memadai			
1. Dapat melaksanakan perannya secara efektif sebagai ketua tim.	1	2	3	4
2. Menciptakan komunikasi secara terus menerus dan bersikap terbuka.	1	2	3	4
3. Menghilangkan kesan ketakutan/adanya batas-batas antara ketua tim dan anggota tim.	1	2	3	4

PETUNJUK PENGISIAN:

1. Tidak ada jawaban yang benar atau salah, mohon menjawab sesuai dengan keadaan yang sebenarnya dengan cara melingkari nomor jawaban yang paling sesuai.
2. Contoh cara menjawab:

Pernyataan	Tidak Memadai < - -> Sangat Memadai			
Mengidentifikasi dan menyelesaikan masalah/temuan yang kompleks serta mendiskusikan dengan manajemen kantor Cabang/Divisi.	1	2	3	4

Dengan skala sebagai berikut:

Tidak Memadai	Kurang Memadai	Memadai	Sangat Memadai
1	2	3	4

Maka, dengan melingkari nomor **4** berarti Saudara menilai ketua tim Saudara sudah sangat memadai dalam hal mengidentifikasi dan menyelesaikan masalah/temuan yang kompleks serta mendiskusikan dengan manajemen Kantor Cabang/Divisi.

**TABULASI FREKUENSI
HASIL PENILAIAN DOKUMEN AUDIT**

JAWABAN	TIM I	TIM II	TIM III	TIM IV	TIM V	TIM VI	TIM VII	TOTAL
A								
1	4	4	4	4	4	4	4	28
2	4	4	4	4	4	4	4	28
3	1	2	2	2	2	1	3	13
4	4	4	4	4	4	4	4	28
5	4	3	4	3	3	3	4	24
6	3	3	3	3	4	3	3	22
7	2	3	3	4	4	3	3	22
	22	23	24	24	25	22	25	165
	78,57	82,14	85,71	85,71	89,29	78,57	89,29	84,18
B								
1	4	4	4	4	4	1	1	22
2	4	4	4	4	4	4	4	28
3	3	2	3	3	3	3	3	20
4	3	3	3	3	3	2	4	21
5	4	4	4	3	4	4	4	27
	18	17	18	17	18	14	16	118
	90,00	85,00	90,00	85,00	90,00	70,00	80,00	84,29
C								
1	4	4	4	4	4	4	4	28
2	3	3	3	3	3	3	3	21
3	3	3	4	3	4	4	4	25
4	4	4	4	4	3	4	2	25
	14	14	15	14	14	15	13	99
	87,50	87,50	93,75	87,50	87,50	93,75	81,25	88,39
D								
1	4	4	4	4	4	4	4	28
2	3	3	4	4	4	3	4	25
3	3	3	4	3	3	3	4	23
4	3	3	4	3	3	4	3	23
5	3	2	2	2	3	1	2	15
6	3	3	3	2	3	3	3	20
7	4	4	4	4	4	4	4	28
8	3	4	4	4	4	4	4	27
9	3	3	3	3	3	3	3	21
	29	29	32	29	31	29	31	210
	80,56	80,56	88,89	80,56	86,11	80,56	86,11	83,33

JAWABAN	TIM I	TIM II	TIM III	TIM IV	TIM V	TIM VI	TIM VII	TOTAL
E								
1	4	4	4	4	4	4	4	28
2	4	4	4	4	4	4	4	28
3	4	3	4	3	3	1	3	21
4	2	3	3	3	3	3	3	20
5	3	3	2	3	4	4	3	22
6	1	2	2	2	3	1	2	13
7	3	3	3	3	3	3	3	21
8	3	2	3	3	3	3	3	20
9	3	3	3	3	3	3	3	21
	27	27	28	28	30	26	28	194
	75,00	75,00	77,78	77,78	83,33	72,22	77,78	76,98
JUMLAH	110	110	117	112	118	106	113	786
NILAI	80,88	80,88	86,03	82,35	86,76	77,94	83,09	82,56

**TABULASI FREKUENSI
PERSEPSI PELANGGAN AUDIT/AUDITEE**

JAWABAN	TIM 1				
A	BLP	PWK	BJM	SMG	TOTAL
1	3	3	3	3	12
2	2	3	3	3	11
3	3	3	3	3	12
4	3	3	3	4	13
	11	12	12	13	48
	68,75	75,00	75,00	81,25	75,00
B					
1	3	3	3	4	13
2	3	3	3	3	12
3	2	3	4	3	12
4	2	3	4	3	12
5	3	3	4	3	13
	13	15	18	16	62
	65,00	75,00	90,00	80,00	77,50
C					
1	3	3	3	4	13
2	3	3	3	4	13
3	3	3	3	3	12
4	2	3	4	3	12
5	2	3	3	3	11
	13	15	16	17	61
	65,00	75,00	80,00	85,00	76,25
D					
1	3	3	2	4	12
2	3	3	4	3	13
3	3	3	3	4	13
4	3	3	3	3	12
5	3	3	3	3	12
6	3	3	3	3	12
7	3	3	4	3	13
	21	21	22	23	87
	75,00	75,00	78,57	82,14	77,68
	58	63	68	69	258
NILAI	69,05	75,00	80,95	82,14	76,79

**TABULASI FREKUENSI
PERSEPSI PELANGGAN AUDIT/AUDITEE**

JAWABAN	TIM 2			
A	PLB	TGR	MLG	TOTAL
1	3	3	4	10
2	3	3	3	9
3	3	3	4	10
4	3	3	4	10
	12	12	15	39
	75,00	75,00	93,75	81,25
B				
1	4	3	4	11
2	3	3	3	9
3	3	4	4	11
4	3	3	3	9
5	3	3	3	9
	16	16	17	49
	80,00	80,00	85,00	81,67
C				
1	3	3	4	10
2	3	3	3	9
3	4	3	4	11
4	3	3	3	9
5	3	3	3	9
	16	15	17	48
	80,00	75,00	85,00	80,00
D				
1	3	4	4	11
2	3	3	3	9
3	3	3	3	9
4	3	3	4	10
5	3	3	3	9
6	3	3	3	9
7	3	3	3	9
	21	22	23	66
	75,00	78,57	82,14	78,57
	65	65	72	202
NILAI	77,38	77,38	85,71	80,16

**TABULASI FREKUENSI
PERSEPSI PELANGGAN AUDIT/AUDITEE**

JAWABAN	TIM 3				
A	YGY	DPK	BKLU	BDG	TOTAL
1	3	3	4	3	13
2	3	3	3	3	12
3	4	3	4	4	15
4	3	4	3	4	14
	13	13	14	14	54
	81,25	81,25	87,50	87,50	84,38
B					
1	3	3	4	3	13
2	3	3	3	4	13
3	3	3	3	3	12
4	3	4	3	3	13
5	4	3	3	4	14
	16	16	16	17	65
	80,00	80,00	80,00	85,00	81,25
C					
1	4	3	3	4	14
2	3	4	3	4	14
3	3	4	3	3	13
4	3	3	3	3	12
5	3	3	3	3	12
	16	17	15	17	65
	80,00	85,00	75,00	85,00	81,25
D					
1	4	3	4	3	14
2	3	3	3	3	12
3	3	4	3	4	14
4	3	3	3	4	13
5	4	4	3	4	15
6	3	4	4	3	14
7	3	4	3	3	13
	23	25	23	24	95
	82,14	89,29	82,14	85,71	84,82
	68	71	68	72	279
NILAI	80,95	84,52	80,95	85,71	83,04

**TABULASI FREKUENSI
PERSEPSI PELANGGAN AUDIT/AUDITEE**

JAWABAN	TIM 4				
A	GRS	PDG	PKB	BDL	TOTAL
1	3	3	4	3	13
2	3	3	4	3	13
3	3	2	4	3	12
4	3	3	4	3	13
	12	11	16	12	51
	75,00	68,75	100,00	75,00	79,69
B					
1	3	3	4	3	13
2	3	3	4	3	13
3	3	3	4	3	13
4	3	3	4	3	13
5	3	3	3	3	12
	15	15	19	15	64
	75,00	75,00	95,00	75,00	80,00
C					
1	3	2	3	3	11
2	3	2	3	3	11
3	3	3	3	3	12
4	3	3	4	3	13
5	3	3	4	3	13
	15	13	17	15	60
	75,00	65,00	85,00	75,00	75,00
D					
1	4	3	3	3	13
2	3	3	4	3	13
3	3	3	3	3	12
4	3	3	4	3	13
5	3	3	4	3	13
6	3	3	4	3	13
7	3	3	4	3	13
	22	21	26	21	90
	78,57	75,00	92,86	75,00	80,36
	64	60	78	63	265
NILAI	76,19	71,43	92,86	75,00	78,87

**TABULASI FREKUENSI
PERSEPSI PELANGGAN AUDIT/AUDITEE**

JAWABAN	TIM 5				
A	MDN1	MDN2	MDN3	MDN4	TOTAL
1	3	3	3	3	12
2	3	3	2	3	11
3	3	3	2	3	11
4	4	3	2	3	12
	13	12	9	12	46
	81,25	75,00	56,25	75,00	71,88
B					
1	3	3	3	3	12
2	4	4	3	3	14
3	4	3	3	3	13
4	3	4	2	3	12
5	3	3	3	3	12
	17	17	14	15	63
	85,00	85,00	70,00	75,00	78,75
C					
1	3	3	3	3	12
2	3	3	3	3	12
3	3	4	3	3	13
4	3	3	3	3	12
5	3	3	3	3	12
	15	16	15	15	61
	75,00	80,00	75,00	75,00	76,25
D					
1	4	2	2	3	11
2	3	3	3	3	12
3	4	2	3	3	12
4	3	3	3	3	12
5	3	3	3	3	12
6	4	3	3	3	13
7	3	3	3	3	12
	24	19	20	21	84
	85,71	67,86	71,43	75,00	75,00
	69	64	58	63	254
NILAI	82,14	76,19	69,05	75,00	75,60

**TABULASI FREKUENSI
PERSEPSI PELANGGAN AUDIT/AUDITEE**

JAWABAN	TIM 6					
A	PLK	CLG	PKL	BKL	JMB	
1	3	3	3	3	3	15
2	3	3	3	3	3	15
3	4	3	3	3	3	16
4	4	4	4	3	4	19
	14	13	13	12	13	65
	87,50	81,25	81,25	75,00	81,25	81,25
B						
1	4	3	4	3	3	17
2	3	3	3	3	3	15
3	3	3	3	4	3	16
4	3	3	3	3	3	15
5	4	3	3	4	4	18
	17	15	16	17	16	81
	85,00	75,00	80,00	85,00	80,00	81,00
C						
1	4	3	4	3	3	17
2	3	4	3	3	3	16
3	4	3	3	3	3	16
4	4	3	4	4	3	18
5	4	3	3	3	4	17
	19	16	17	16	16	84
	95,00	80,00	85,00	80,00	80,00	84,00
D						
1	4	2	3	3	3	15
2	3	3	3	3	3	15
3	4	3	3	3	3	16
4	3	3	3	3	4	16
5	4	3	3	4	4	18
6	3	3	3	3	4	16
7	4	3	3	3	3	16
	25	20	21	22	24	112
	89,29	71,43	75,00	78,57	85,71	80,00
	75	64	67	67	69	342
NILAI	89,29	76,19	79,76	79,76	82,14	81,43

**TABULASI FREKUENSI
PERSEPSI PELANGGAN AUDIT/AUDITEE**

JAWABAN	TIM 7				JUMLAH SELURUH
	CRB	PWT	JMBR	TOTAL	
A					
1	3	3	2	8	
2	3	4	3	10	
3	3	4	3	10	
4	3	4	3	10	
	12	15	11	38	341
	75,00	93,75	68,75	79,17	78,94
B					
1	4	4	3	11	
2	3	3	3	9	
3	3	3	3	9	
4	4	3	3	10	
5	3	4	3	10	
	17	17	15	49	433
	85,00	85,00	75,00	81,67	80,19
C					
1	3	3	3	9	
2	3	3	3	9	
3	3	3	3	9	
4	3	4	3	10	
5	3	3	3	9	
	15	16	15	46	425
	75,00	80,00	75,00	76,67	78,70
D					
1	4	4	3	11	
2	3	4	3	10	
3	4	4	3	11	
4	4	4	3	11	
5	3	4	3	10	
6	3	4	3	10	
7	3	3	3	9	
	24	27	21	72	606
	85,71	96,43	75,00	85,71	80,16
	68	75	62	205	1805
NILAI	80,95	89,29	73,81	81,35	79,59

**TABULASI FREKUENSI
HASIL PENILAIAN AUDITOR THD KETUA TIM**

JAWABAN	TIM 1				TIM 2		
	R1	R2	R3	JUMLAH	R1	R2	JUMLAH
A 1	4	3	4	11	3	3	6
2	4	3	4	11	3	3	6
3	2	2	2	6	3	2	5
4	3	4	3	10	2	3	5
	13	12	13	38	11	11	22
	81,25	75,00	81,25	79,17	68,75	68,75	68,75
B 1	4	3	4	11	3	3	6
2	3	3	3	9	2	3	5
3	3	2	3	8	3	3	6
4	2	3	3	8	2	3	5
5	3	2	3	8	2	3	5
	15	13	16	44	12	15	27
	75,00	65,00	80,00	73,33	60,00	75,00	67,50
C 1	4	4	3	11	3	3	6
2	4	3	4	11	3	3	6
3	4	4	4	12	3	3	6
	12	11	11	34	9	9	18
	100,00	91,67	91,67	94,44	75,00	75,00	75,00
D 1	3	3	3	9	3	3	6
2	4	3	4	11	2	3	5
	7	6	7	20	5	6	11
	87,50	75,00	87,50	83,33	62,50	75,00	68,75
E 1	3	2	3	8	2	3	5
2	3	4	4	11	2	3	5
3	3	4	4	11	2	3	5
4	3	3	3	9	2	3	5
5	3	2	3	8	2	3	5
6	4	3	4	11	3	3	6
7	3	3	3	9	2	3	5
	22	21	24	67	15	21	36
	78,57	75,00	85,71	79,76	53,57	75,00	64,29
F 1	4	3	4	11	3	3	6
2	3	3	3	9	3	3	6
3	4	3	3	10	4	3	7
	11	9	10	30	10	9	19
	91,67	75,00	83,33	83,33	83,33	75,00	79,17
	80	72	81	233	62	71	133
NILAI	83,33	75,00	84,38	80,90	64,58	73,96	69,27

**TABULASI FREKUENSI
HASIL PENILAIAN AUDITOR THD KETUA TIM**

JAWABAN	TIM 3				TIM 4		
	R1	R2	R3	JUMLAH	R1	R2	JUMLAH
A 1	3	3	4	10	4	3	7
2	3	4	4	11	4	3	7
3	3	3	4	10	1	2	3
4	4	3	4	11	4	2	6
	13	13	16	42	13	10	23
	81,25	81,25	100,00	87,50	81,25	62,50	71,88
B 1	4	3	4	11	4	2	6
2	4	4	4	12	4	2	6
3	4	3	4	11	3	3	6
4	3	4	4	11	4	3	7
5	3	3	4	10	4	3	7
	18	17	20	55	19	13	32
	90,00	85,00	100,00	91,67	95,00	65,00	80,00
C 1	4	3	4	11	4	3	7
2	4	3	4	11	4	2	6
3	3	4	4	11	4	3	7
	11	10	12	33	12	8	20
	91,67	83,33	100,00	91,67	100,00	66,67	83,33
D 1	3	4	4	11	4	2	6
2	3	3	4	10	3	2	5
	6	7	8	21	7	4	11
	75,00	87,50	100,00	87,50	87,50	50,00	68,75
E 1	4	3	4	11	4	2	6
2	3	3	4	10	3	3	6
3	3	4	4	11	3	2	5
4	3	4	4	11	3	2	5
5	3	4	4	11	4	2	6
6	3	4	4	11	4	3	7
7	4	4	4	12	3	2	5
	23	26	28	77	24	16	40
	82,14	92,86	100,00	91,67	85,71	57,14	71,43
F 1	4	4	4	12	4	2	6
2	4	3	4	11	4	3	7
3	4	3	4	11	4	3	7
	12	10	12	34	12	8	20
	100,00	83,33	100,00	94,44	100,00	66,67	83,33
	83	83	96	262	87	59	146
NILAI	86,46	86,46	100,00	90,97	90,63	61,46	76,04

**TABULASI FREKUENSI
HASIL PENILAIAN AUDITOR THD KETUA TIM**

JAWABAN	TIM 5				TIM 6			
	R1	R2	R3	JUMLAH	R1	R2	R3	JUMLAH
A 1	3	3	3	9	3	3	3	9
2	3	3	3	9	3	3	3	9
3	3	3	3	9	3	3	3	9
4	3	3	3	9	3	3	3	9
	12	12	12	36	12	12	12	36
	75,00	75,00	75,00	75,00	75,00	75,00	75,00	75,00
B 1	3	3	3	9	3	3	3	9
2	3	3	3	9	3	3	3	9
3	3	3	3	9	3	3	3	9
4	3	3	3	9	3	3	3	9
5	3	3	3	9	3	3	3	9
	15	15	15	45	15	15	15	45
	75,00	75,00	75,00	75,00	75,00	75,00	75,00	75,00
C 1	3	3	3	9	3	3	3	9
2	3	3	3	9	3	3	3	9
3	3	3	3	9	3	3	3	9
	9	9	9	27	9	9	9	27
	75,00	75,00	75,00	75,00	75,00	75,00	75,00	75,00
D 1	3	3	3	9	3	3	3	9
2	3	3	3	9	3	3	3	9
	6	6	6	18	6	6	6	18
	75,00	75,00	75,00	75,00	75,00	75,00	75,00	75,00
E 1	3	3	3	9	3	3	3	9
2	3	3	3	9	3	3	3	9
3	3	3	3	9	3	3	3	9
4	3	3	3	9	3	3	3	9
5	3	3	3	9	3	3	3	9
6	3	3	3	9	3	3	3	9
7	3	3	3	9	3	3	3	9
	21	21	21	63	21	21	21	63
	75,00	75,00	75,00	75,00	75,00	75,00	75,00	75,00
F 1	3	3	3	9	3	3	3	9
2	3	3	3	9	3	3	3	9
3	3	3	3	9	3	3	3	9
	9	9	9	27	9	9	9	27
	75,00	75,00	75,00	75,00	75,00	75,00	75,00	75,00
	72	72	72	216	72	72	72	216
NILAI	75,00	75,00	75,00	75,00	75,00	75,00	75,00	75,00

**TABULASI FREKUENSI
HASIL PENILAIAN AUDITOR THD KETUA TIM**

JAWABAN	TIM 7				JUMLAH SELURUH TIM
	R1	R2	R3	JUMLAH	
A 1	4	4	4	12	244
2	4	4	4	12	
3	4	4	3	11	
4	4	4	4	12	
	16	16	15	47	
	100,00	100,00	93,75	97,92	80,26
B 1	4	3	4	11	303
2	4	3	4	11	
3	4	3	4	11	
4	4	3	4	11	
5	4	4	3	11	
	20	16	19	55	
	100,00	80,00	95,00	91,67	79,74
C 1	4	4	4	12	194
2	4	4	4	12	
3	4	3	4	11	
	12	11	12	35	
	100,00	91,67	100,00	97,22	85,09
D 1	4	4	4	12	123
2	4	4	4	12	
	8	8	8	24	
	100,00	100,00	100,00	100,00	80,92
E 1	4	4	4	12	423
2	4	3	3	10	
3	4	3	3	10	
4	4	3	4	11	
5	4	4	4	12	
6	4	3	4	11	
7	4	3	4	11	
	28	23	26	77	
	100,00	82,14	92,86	91,67	79,51
F 1	4	4	4	12	193
2	4	4	4	12	
3	4	4	4	12	
	12	12	12	36	
	100,00	100,00	100,00	100,00	84,65
	96	86	92	274	1.480
NILAI	100,00	89,58	95,83	95,14	81,14

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Data Pribadi

Nama : Dadang Eka Jatnika
Tempat, Tgl lahir : Tasikmalaya, 19 Mei 1969
Alamat : Bumi Sentosa C9/19 Cibinong Bogor - 16910
Telepon : 021-87903455
Jenis Kelamin : Laki-Laki

Pendidikan Formal

1989 - 1993 : Fakultas Ekonomi Jurusan Akuntansi Universitas
Padjadjaran - Bandung
1986 - 1989 : SMA Negeri 2 – Tasikmalaya
1983 - 1986 : SMP Negeri 1 – Tasikmalaya
1977 - 1983 : SD Negeri 1 – Ciawi Tasikmalaya

Pengalaman Kerja

2004 – 2006 : Bank Tabungan Negara Divisi Audit Intern
Kepala Seksi Pengendalian Mutu Audit
2003 – 2004 : Bank Tabungan Negara Kantor Cabang Banjarmasin
Kepala Seksi Retail Service
2002 – 2003 : Bank Tabungan Negara Kantor Cabang Banjarmasin
Kepala Kantor Kas Banjarbaru
2000 – 2002 : Bank Tabungan Negara Kantor Cabang Banjarmasin
Kepala Seksi Loan Recovery
1997 – 2000 : Bank Tabungan Negara Divisi Audit Intern
Auditor
1995 – 1997 : Bank Tabungan Negara Kantor Cabang Bandung
Officer : Loan Admin, Accounting & Control
1994 – 1995 : PT Astra International Head Office
Finance Officer Development Program

